



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERAS EN FINANZAS**

TEMA:

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE
LA EMPRESA BIOSFERA CIA. LTDA. UBICADA EN LA
PARROQUIA BENALCÁZAR, CIUDAD QUITO, PROVINCIA
PICHINCHA.”**

AUTORAS:

**VERÓNICA IVONNE HERRERA GÓMEZ
CRISTINA ISABEL MOROCHO SIMBAÑA**

DIRECTOR DE TESIS:

ING. FERNANDO SEVILLA P.

QUITO, 2014

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido tener salud y vida, brindarme la oportunidad de lograr mis objetivos, darme fortaleza para continuar con mis estudios e iluminar mi mente para culminar mi carrera.

Mi madre, por darme la vida entregarme su apoyo incondicional a través del tiempo, a ella quien me supo guiar y ayudarme a crecer como persona y formarme como profesional.

Mi hermano, quien fue un padre por sus consejos y guía un ejemplo a seguir, por creer siempre en mí y ayudarme a vencer obstáculos que se presentaron en mi vida para ser mejor cada día.

Mis maestros, aquellos que compartieron su conocimiento y sabiduría en cada etapa de mi carrera universitaria, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Verónica Ivonne Herrera Gómez

DEDICATORIA

Mi tesis dedico con todo mi amor y cariño.

A ti Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este punto tan importante de mi formación profesional, por la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi mamita Carmelita quien con su gran sacrificio de amor y valentía supo darme valores de superación y esfuerzo para lograr cada una de mis metas, por la motivación constante que me ha brindado en el transcurso de mi carrera, y ser la mujer, madre y amiga de ejemplo que en el futuro quisiera ser. Gracias Carmelita por tu apoyo incondicional siempre.

Padre, gracias por ser aquel hombre de ejemplo a seguir, por haberme brindado desde mi niñez valores de respeto, amor y compañerismo, y por siempre anhelar lo mejor para todos tus hijos.

A mis queridos hermanos Wilson, Margarita, Oscar, Luis, Lucila, Patricio, Patricia, Cristian, con quienes hemos compartido tristezas y alegrías en cada momento de nuestras vidas y ser el apoyo el uno del otro, ya que de cada uno de ustedes he aprendido a luchar por lo que quiero y perseguir mis sueños, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre y consentirme tanto los quiero.

Sobrinos y sobrinas, quisiera nombrarlos a todos pero temo olvidarme de alguno de ustedes ya que son muchos, por eso quiero decirles que ustedes son mi gran inspiración a superarme cada día y anhelar cada momento ser mejor y de esta manera ser ejemplo para ustedes.

Cristina Isabel Morocho Simbaña.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar mi mente y darme la oportunidad de conocer a personas grandiosas que me apoyaron a lo largo de mi carrera siempre.

Agradezco de manera especial al Ing. Fernando Sevilla por aceptar la dirección en la elaboración de la tesis quien fue un pilar fundamental que con sus conocimientos y capacidades me supo guiar de la mejor manera.

Así mismo agradezco al Econ. Máximo Andrade quien me apoyo y me supo guiar a lo largo de mi carrera profesional.

Verónica Ivonne Herrera Gómez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mi Madre, Padres y Hermanos, por ser el pilar fundamental en toda mi educación, tanto académica, como de la vida; gracias por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo, gracias por formar parte de mí y entregarme a diario sus bendiciones.

A todas las personas que han formado parte de mi vida; en especial a mis amigos y amigas de la universidad con quienes nos hemos apoyado mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos.

Verito, mi compañera de tesis y amiga porque sé que Dios te puso en mi camino y juntas culminar con este objetivo que nos hemos trazado.

A la empresa BIOSFERA, por abrirnos las puertas para realizar dicha investigación y poder culminar con este objetivo

A la Universidad Central del Ecuador, por darme la oportunidad de formarme como profesional en tan prestigiosa institución y a mis maestros por impartir sus conocimientos en cada una de las aulas, y de esta manera prepararme para afrontar los obstáculos de la vida laboral, y enseñarme a seguir persiguiendo sueños a crecer más cada día en conocimiento y sabiduría.

A mi Director de tesis, Ing. Fernando Sevilla, por su esfuerzo y dedicación; quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado que pueda culminar esta etapa de mi vida con éxito y satisfacción. También me gustaría agradecer a todos mis profesores durante mi carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación académica.

Para todos ellos, muchas gracias y que Dios los bendiga hoy y siempre.

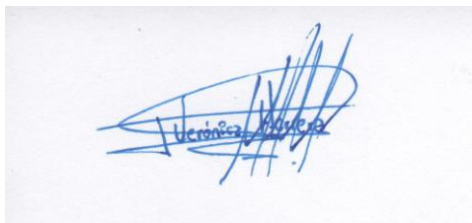
Cristina Isabel Morocho Simbaña.

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Verónica Ivonne Herrera Gómez en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIÓSFERA Cía Ltda.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, serán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 09 de Octubre del 2013



FIRMA

VERÓNICA IVONNE HERRERA GÓMEZ

C.I. # 1722115258

verito_h88@hotmail.com

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Cristina Isabel Morocho Simbaña en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIÓSFERA Cía Ltda.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, serán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demas pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 09 de Octubre del 2013



FIRMA

CRISTINA ISABEL MOROCHO SIMBAÑA

C.I. # 1714724000

cristinam82@hotmail.com

OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS

Quito, 07 de Octubre de 2013

Señor Economista

Enrique Lasprilla

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

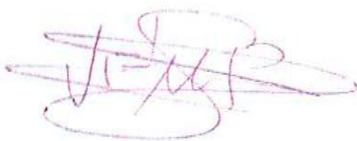
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar que con la elaboración del resumen ejecutivo ha concluido el trabajo de investigación de la tesis titulada **“Propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIOSFERA CIA. LTDA. Ubicada en la parroquia Benalcázar, ciudad Quito, Provincia Pichincha.”** presentado por las egresadas **VERONICA IVONNE HERRERA GÓMEZ y CRISTINA ISABEL MOROCHO SIMBAÑA**, previa la obtención del título de Ingenieras en Finanzas.

Las estudiantes de usted señor Decano considerarlo procedente deberán continuar con los tramites que la Facultad exige en estos casos.

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

DIRECTOR DE TESIS

Quito 17 de Diciembre de 2013

Señor Economista
Enrique Lasprilla
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre la tesis titulada **“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA BIOSFERA CIA. LTDA”** presentada por las egresadas, **VERONICA IVONNE HERRERA GOMEZ Y CRISTINA ISABEL MOROCHO SIMBAÑA**, previa la obtención del título Ingenieras.

Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados, elaborar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIOSFERA Cía. Ltda., a fin que funcione con procesos administrativos y operativos sólidos, reduciendo al máximo los costos y gastos innecesarios., permitiendo determinar las estrategias necesarias para llevar una Propuesta de Mejora en base a un balance situacional y el planteamiento de una propuesta estratégica, y en base a esta información establecer las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual de los activos en base de los productos y servicios que ofrece la Empresa a sus clientes del sector público y privado, con la finalidad de competir y crecer en el sector. La aplicación del FODA permitió identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas de manejo financiero a través de la utilización eficiente del recurso utilizando una administración por procesos, mitigando los Riesgos, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida y con ello alcanzar el objetivo propuesto, mejorar la gestión y el control financiero, permitiendo que la empresa BIOSFERA CIA. LTDA sea productiva y competitiva en el tiempo.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que permitirá el mejor manejo de los

recursos financieros y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un, buen manejo del riesgo, permitiendo el desarrollo del servicio y sus beneficiarios sean la comunidad, los usuarios y de la propia empresa BIOSFERA CIA. LTDA

VARIABLES UTILIZADAS

Se utilizo la recopilación de información, entrevistas y revisión de proformas presupuestarias, organigrama de funciones y procesos, lo que permitió el análisis y obtener conclusiones y la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos en el manejo de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

CONCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la gestión de innovación de BIOSFERA CIA. LTDA tiene por objeto, crear valor junto con sus clientes, potenciar sus capacidades a través de la vinculación y relación con redes de trabajo que fortalezca sus procesos de competitividad, productividad y crecimiento, creando productos y servicios de calidad, la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, contar con un plan financiero para garantizar la sostenibilidad de la empresa, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración y un mejor control garantizando el buen manejo dado a sus recursos, la calidad del producto y del nivel de precios, lo que también permitirá garantizar la permanencia del mismo en el tiempo, especialmente en el manejo del recurso financiero demostrando lo importante del buen manejo de los fondos, con una proyección del flujo de caja.

Nota Diez (10)

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor

Quito, DM, 19 de Diciembre del 2013

Señor. Econ.
Enrique Lasprilla Romero
DECANO FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Presente.-

En su despacho:

En atención, al oficio impartido por usted, me permito dar el informe del carácter analítico sobre la tesis de investigación intitulada: **"PROPUESTA PARA MEJOR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA BIOSFERA CIA. LTDA."** Analizada por las egresadas: HERRERA GOMEZ VERONICA IVONNE Y MOROCHO SIMBAÑA CRISTINA ISABEL, previa a la obtención del título de INGENIERIA FINANCIERA.

CUMPLIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS

El objetivo elaborado para mejorar la eficiencia de la empresa en mención, es con el fin de que se plasme con procesos operativos y de carácter administrativos eficientes, para obtener en un porcentaje más alto los costos y gastos infructuosos, para de esta manera cuantificar la estrategia más evidente para llevar una propuesta de mejora a un balance de carácter situacional y planteando una propuesta estratégica, en lo que tiene que ver al rendimiento de la variable y/o factor capital.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis fueron investigadas y/o demostradas en cada uno de los capítulos, llegando a evidenciar que el factor comercial y el manejo del elemento más caro que es el factor capital, manejado de una manera técnica, eficiente y rentable para la empresa Biosfera Cia. Ltda.

VARIABLES UTILIZADAS

Se empleo y aplico la recopilación de entrevistas análisis y la información solida lo que permitió el análisis y de esta manera obtener las conclusiones de una propuesta que se adecue y se cumpla con el objetivo planteado, constatando la importancia que tiene para manejar los riesgos, especialmente del factor capital "K".

RECIBIDO
FECHA: 19 DIC 2013
HORA: 19 DIC 2013
DEPARTAMENTO DE TESIS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las recomendaciones y conclusiones, pueden manifestar que se ajusta al manejo adecuado de cada uno de los capítulos investigados y analizados, para de esta manera andar la propuesta de eficiencia y eficacia de este ente jurídico. La posición de lo que implica el modelo de libre mercado esto es el manejo de oferta y demanda es de carácter representativo toda vez que la investigación se demuestra el papel que tiene la empresa privada y por ende todos sus involucrados.

NOTA: 9 (NUEVE)

Cordialmente,


Ing. Amable Francisco Calcedo Jaramillo
PROFESOR INFORMANTE



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Telf. 2523211 – 2529129 – 2229358 - apartado 1088 Quito Ecuador



**DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE TESIS DE GRADO**

TITULO DE LA TESIS

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA
BIOSFERA CIA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA BENALCAZAR, CIUDAD QUITO,
PROVINCIA PICHINCHA”**

EGRESADAS

**VERONICA IVONNE HERRERA GOMEZ
CRISTINA ISABEL MOROCHO SIMBAÑA**

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

La tesis planteada cumple con los objetivos propuestos como son:

- Elaborar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIOSFERA Cía. Ltda., a fin de que funcione con procesos administrativos y operativos sólidos, reduciendo al máximo los costos y gastos innecesarios.
- Efectuar el diagnóstico de la situación financiera de la empresa BIOSFERA Cía. Ltda.
- Identificar los problemas que tiene la empresa BIOSFERA Cía. Ltda.
- Diseñar un plan de acción para incrementar la rentabilidad de la empresa BIOSFERA Cía. Ltda.

DEMOSTRACION DE LA HIPOTESIS

La propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIOSFERA, contribuirá a mejorar el funcionamiento de los procesos administrativos y operativos reduciendo los costos y gastos innecesarios.

Permitirá tener un conocimiento real de la situación económica y financiera de la empresa. Se podrá identificar los problemas para proponer un plan de acción que ayude a mejorar su desempeño y, diseñar un plan de acción que mejore la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y operativos con el fin de obtener rentabilidad.

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis son los métodos deductivo e inductivo, además de varias técnicas de investigación.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Se evidencia que existe concordancias entre las conclusiones y recomendaciones, en el desarrollo de:

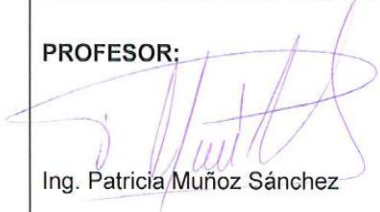
“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA BIOSFERA CIA. LTDA. UBICADA EN LA PARROQUIA BENALCAZAR, CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA”.

NOTA: 8 OCHO

Recomienda la publicación de esta tesis	SI	NO	x
Razón de la publicación			

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION	SI	NO
--	-----------	-----------

PROFESOR:	FIRMA
------------------	--------------


Ing. Patricia Muñoz Sánchez

FECHA: Quito, 21 de noviembre de 2013

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTO	v
AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL	vi
AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL	vii
OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS	viii
CALIFICACION 1 Ing. Fernando Sevilla	ix
CALIFICACIÓN 2 Ing. Francisco Caicedo	xi
CALIFICACIÓN 3 Ing. Patricia Muñoz	xiii
INDICE DE CONTENIDOS	xv
INDICE DE ANEXOS	xix
INDICE DE TABLAS	xx
INDICE DE GRAFICOS	xxiii
RESUMEN	xxv
ABSTRACT	xxvi
 CAPITULO I: PLAN DE TESIS	 1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Identificación del problema	3
1.4 Delimitación espacial y temporal	3
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.6 Marco Referencial	3
1.6.1 Marco Teórico	3
1.7 Hipótesis	6
1.7.1 Hipótesis general	6
1.7.2 Hipótesis específicas	6
1.8 Metodología	6
1.8.1 Metodología	6
1.8.2 Técnicas	7

1.8.3 Variables e indicadores	9
1.9. PLAN ANALÍTICO	9
1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	13
CAPITULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL	14
2.1 Macroambiente	14
2.1.1 Factores económicos	14
2.1.2 Factores sociales	21
2.1.3 Factores legales	31
2.1.4 Factores políticos	32
2.1.5 Factores ambientales	36
2.1.6 Factores tecnológicos	37
2.2 Microambiente	37
2.2.1 Clientes	38
2.2.2 Proveedores	38
2.2.3 Competencia	38
2.2.4 Organismos de control	40
2.3 Análisis interno	41
2.3.1 Antecedentes de la empresa	41
2.3.3 Puestos y funciones	43
2.3.4 Número y tipos de áreas	46
2.3.5 Servicios	46
2.3.6 Análisis financiero	47
2.3.7 Análisis financiero estructural del balance general	47
2.3.8 Análisis financiero estructural del estado de resultados	50
2.3.9 Análisis financiero de tendencia del balance general	54
2.3.10 Análisis financiero de tendencia del estado de resultados	57
2.4 Análisis de indicadores financieros	61
2.5 Presupuestos de ingresos y gastos	66
CAPITULO III: METODOLOGÍA E INTERPRETACION DE RESULTADOS	67
3.1 Metodología de investigación	67
3.1.1. Técnicas para el análisis de la investigación	67
3.1.2 Identificación y descripción del universo de estudio	67
3.2 Procesamiento y análisis de datos	68

3.2.1. Entrevista a personal	68
3.2.2 Cuestionario a empleados	68
3.2.3 Cuestionario a clientes	80
3.3 Análisis FODA	81
3.4 Árbol de problemas	84
3.5 Priorización de problemas	85
3.6 Matrices	86
3.6.1 Matriz impacto externa	86
3.6.2 Matriz de impacto interna	89
3.6.3 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva	91
3.6.4 Matriz de vulnerabilidad	92
3.7 Matriz de estrategias	93
3.8 Estrategias DOFA	94
3.9 Análisis de involucrados	95
CAPITULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD	97
4.1 Direccionamiento estratégico	97
4.1.1 Filosofía empresarial	98
4.1.2 Misión y visión	100
4.1.3 Objetivos	104
4.2 Componentes	105
4.2.1. Ejes Estratégicos	105
4.3 Arreglos operativos y legales	106
4.3.1. Capacitación	108
4.3.2. Canales de comunicación	110
4.3.3. Contratación del recurso humano	111
4.4 Actividades, responsabilidades y tiempos (planes operativos)	115
4.5 Metas e indicadores	119
CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO	121
5.1 Estados financieros	121
5.2. Financiamiento	123
5.3. Presupuesto de ingresos	126
5.4. Presupuesto de egresos	127
5.5. Estados financieros	129
5.5.1. Estado proyectado de resultados	129

5.5.2. Estado proyectado de situación	129
5.6. Flujos de efectivo, referentes a la propuesta	130
5.7. Evaluación financiera	131
5.7.1. Valor actual neto (VAN)	132
5.7.2. Tasa interna de retorno (TIR)	133
5.7.3. Período de recuperación (PRI)	133
5.7.4. Relación B/C	134
5.8. Análisis de sensibilidad	134
5.8.1 Escenario optimista	135
5.8.2 Escenario pesimista	136
5.8.3 Relación costo beneficio	137
5.9. Análisis de indicadores financieros	137
5.9.1. Indicadores de liquidez	138
5.9.2 Indicadores de endeudamiento	138
5.9.3 Indicadores de gestión	138
5.9.4 Indicadores de rentabilidad	138
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
6.1 Conclusiones	139
6.2 Recomendaciones	140
BIBLIOGRAFÍA	151

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para entrevistas colaboradores de BIÓSFERA Cía. Ltda.....	141
Anexo 2 Lista de colaboradores entrevistados BIÓSFERA Cía. Ltda.....	142
Anexo 3 Encuesta para clientes BIÓSFERA Cía. Ltda.....	144
Anexo 4 Encuesta a empleados.....	147

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e indicadores	9
Tabla 2 Producto Interno Bruto (millones de dólares)	15
Tabla 3 Tasa de Interés (dólares)	17
Tabla 4 Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones	19
Tabla 5 Población Urbana en condiciones de pobreza	22
Tabla 6 Costo de la canasta básica y canasta vital vs. Promedio del ingreso (dólares)	24
Tabla 7 Evolución de la Remuneración	26
Tabla 8 Desempleo Nacional	28
Tabla 9 Subempleo Nacional Urbano (porcentaje)	29
Tabla 10 Análisis financiero estructural del Balance General de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. ...	48
Tabla 11 Análisis financiero estructural del estado de resultados de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.	51
Tabla 12 Análisis financiero de tendencia del Balance General de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.	55
Tabla 13 Análisis financiero de tendencia del estado de resultados de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.	58
Tabla 14 Liquidez Corriente	61
Tabla 15 Apalancamiento Externo	62
Tabla 16 propiedad o auto financiamiento	62
Tabla 17 Rotación del Activo Fijo	63
Tabla 18 Rotación de Ventas	64
Tabla 19 Periodo medio de cobranza	64
Tabla 20 Periodo medio de pago	65
Tabla 21 Rentabilidad Neta de Ventas	66
Tabla 22 Pregunta 1. ¿Con que frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?	68
Tabla 23 Pregunta 2 ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?	69
Tabla 24 Pregunta 3 ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?	70
Tabla 25 Pregunta 4. ¿Necesita más insumos, menos insumos o tiene suficientes insumos?	71
Tabla 26 Pregunta 5 ¿Qué tan variado es el personal?	72
Tabla 27 Pregunta 6. ¿Qué tan estresante es su trabajo?	72
Tabla 28 Pregunta 7. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?	73
Tabla 29 Pregunta 8. ¿Qué tan alentador es su Gerente o Supervisor en cuanto a su trabajo?	74
Tabla 30 Pregunta 9. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?	75

Tabla 31 Pregunta 10. ¿Cuánta colaboración hay en su ambiente de trabajo?.....	76
Tabla 32 Pregunta 11 ¿Qué tan competentes son sus compañeros de trabajo?.....	76
Tabla 33 Pregunta 12. ¿Qué tan cordiales son sus compañeros de trabajo?	77
Tabla 34 Pregunta 13. ¿Qué tan alentadores son sus compañeros de trabajo?.....	78
Tabla 35 Pregunta 14. ¿Qué tan justa es su carga de trabajo?.....	78
Tabla 36 Pregunta 15. ¿Cuántas horas trabaja por semana?	79
Tabla 37 Matriz FODA	82
Tabla 38 Análisis Interno (fortalezas y debilidades).....	83
Tabla 39 Análisis Externo (oportunidades y amenazas)	83
Tabla 40 Matriz de Impacto Externa.....	88
Tabla 41 Matriz de Impacto Interna.....	90
Tabla 42 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva	91
Tabla 43 Matriz de Vulnerabilidad	92
Tabla 44 Matriz de Estrategias.....	93
Tabla 45 Matriz DAFO o FODA	95
Tabla 46 Análisis de involucrados	96
Tabla 47 Matriz axiológica de valores y principios de BIÓSFERA	99
Tabla 48 Misión de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.	101
Tabla 49 Características que debe poseer la Visión de BIÓSFERA Cía. Ltda.	102
Tabla 50 Visión de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.	103
Tabla 51 Objetivos de la propuesta para BIÓESFERA CIA. Ltda.	104
Tabla 52 Alineación de ejes estratégicos y perspectivas en BIOESFERA Cía. Ltda.	105
Tabla 53 Formulación de estrategias en BIOESFERA Cía. Ltda.	106
Tabla 54 Ejemplo de aplicación del proceso de capacitación en BIOESFERA Cía. Ltda.....	108
Tabla 55 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva financiera)	115
Tabla 56 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva cliente).....	115
Tabla 57 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva procesos internos).....	117
Tabla 58 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva crecimiento y aprendizaje)	118
Tabla 59 Indicadores y metas establecidas.....	119
Tabla 60 Inversión inicial en activos tangibles	121

Tabla 61 Inversión inicial en gastos de pre gestión.....	122
Tabla 62 Resumen Inversión Inicial.....	123
Tabla 63 Amortización del crédito.....	123
Tabla 64 Amortización del crédito – Detalle consolidado	126
Tabla 65 Presupuesto de ingresos diferenciales	127
Tabla 66 Presupuesto de costos variables	127
Tabla 67 Presupuesto de costos variables	128
Tabla 68 Presupuesto de depreciaciones	128
Tabla 69 Estados de resultados proyectados de la propuesta	129
Tabla 70 Estados de Situación General proyectados de la propuesta	130
Tabla 71 Flujos de fondos de la propuesta	130
Tabla 72 Evaluación financiera de la propuesta.....	131
Tabla 73 Relación de beneficio a costo de la propuesta.....	134
Tabla 74 Evaluación escenario optimista.....	135
Tabla 75 Evaluación escenario pesimista.....	136
Tabla 76 Análisis de sensibilidad.....	137
Tabla 77 Análisis de sensibilidad.....	137

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Producto Interno Bruto.....	16
Gráfico 2 Tasa de Interés Pasiva (porcentaje).....	18
Gráfico 3 Tasa de Interés Activa (porcentaje).....	18
Gráfico 4 Evolución de la Inflación Anual	20
Gráfico 5 Inflación Mensual de Marzo	20
Gráfico 6 Población urbana en condiciones de pobreza.....	23
Gráfico 7 Costo de la canasta básica y canasta vital vs. Promedio del ingreso (dólares)	25
Gráfico 8 Evolución de la Remuneración	27
Gráfico 9 Desempleo Nacional Urbano	29
Gráfico 10 Subempleo Nacional Urbano	30
Gráfico 11 Riesgo país	35
Gráfico 12 Estructura organizacional de la empresa BIÓSFERA.....	42
Gráfico 13 Pregunta 1. ¿Con que frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?	69
Gráfico 14 Pregunta 2. ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?	70
Gráfico 15 Pregunta 3. ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?	70
Gráfico 16 Pregunta 4 ¿Necesita más insumos, menos insumos o tiene suficientes insumos?.....	71
Gráfico 17 Pregunta 5 ¿Qué tan variado es el personal?.....	72
Gráfico 18 Pregunta 6. ¿Qué tan estresante es su trabajo?.....	73
Gráfico 19 Pregunta 7. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?	73
Gráfico 20 Pregunta 8. ¿Qué tan alentador es su Gerente o Supervisor en cuanto a su trabajo?	74
Gráfico 21 Pregunta 9. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?	75
Gráfico 22 Pregunta 10. ¿Cuánta colaboración hay en su ambiente de trabajo?.....	76
Gráfico 23 Pregunta 11. ¿Qué tan competentes son sus compañeros de trabajo?.....	77
Gráfico 24 Pregunta 12. ¿Qué tan cordiales son sus compañeros de trabajo?	77
Gráfico 25 Pregunta 13. ¿Qué tan alentadores son sus compañeros de trabajo?	78
Gráfico 26 Pregunta 14. ¿Qué tan justa es su carga de trabajo?.....	79
Gráfico 27 Pregunta 15. ¿Cuántas horas trabaja por semana?	79
Gráfico 28 Resultados cuestionario clientes	80
Gráfico 29 Árbol de problemas	84
Gráfico 30 Perspectivas de la propuesta estratégica para BIOESFERA Cía. Ltda.	97
Gráfico 31 Proceso de preselección de personal en BIOESFERA Cía. Ltda.....	112

Gráfico 32 Proceso para la operatividad de los contratos en BIOESFERA Cía. Ltda.	113
---	-----

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA BIOSFERA CIA. LTDA.UBICADA EN LA PARROQUIA BENALCÁZAR, CIUDAD QUITO, PROVINCIA PICHINCHA.”

“PROPOSAL TO IMPROVE EFFICIENCY AND EFICACY OF BIOSFERA CIA. LTDA. LOCATED IN BENALCAZAR PARISH, QUITO CITY, PICHINCHA PROVINCE”

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo realizar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. ubicada en la Parroquia Benalcázar, ciudad Quito, Provincia Pichincha , a fin de que funcione con procesos administrativos y operativos sólidos, reduciendo al máximo los costos y gastos innecesarios. Para esto se efectuó un diagnóstico de la situación financiera de la empresa, se identificaron los problemas que tiene para luego diseñar un plan de acción. La metodología para diseñar la propuesta estratégica para mejorar la rentabilidad de BIÓSFERA Cía. Ltda. se basa en el aprendizaje continuo de la organización, a la que se enfoca desde las siguientes perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, para luego analizar en términos monetarios una Propuesta de Mejora en base a un balance situacional y el planteamiento de una propuesta estratégica, y en base a esta información establecer las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual de los activos después del tiempo considerado como horizonte de análisis que es de cinco años, por último se ha determinado la viabilidad de implementar la propuesta.

PALABRAS CLAVES:

PROPUESTA/MEJORAMIENTO/EFICIENCIA/EFICACIA/ BIÓSFERA CÍA LTDA.

ABSTRACT

The current research is intended to pose a proposal to improve efficiency and efficacy of BIOSFERA Cia. Ltda., so as to work with solid administrative and operating processes, by reducing to the maximum extent, unnecessary costs and expenses. For such a purpose, a diagnosis of the financial status of the enterprise was conducted, problems were identified and an action plan was designed. Methodology to design the strategic proposal intended to improve profitability in Biosfera Cia. Ltda. is based on continuous learning by the organization which is focused from the following perspectives: financial, customer, internal process, learning and growing; then, there is an analysis of monetary terms of an improvement proposal based on a situational balance and the proposal of an strategic plan, and in accordance to such information establishing needs for initial investment, cash flows and residual value of assets, after time deemed the analysis horizon, which is five years; lastly, feasibility for the proposal to be implemented has been analyzed.

KEYWORDS:

PROPOSAL /IMPROVEMENT / EFICIENCY / EFICACY / BIÓSFERA CÍA.LTDA.

CAPITULO I: PLAN DE TESIS

1.1 Antecedentes

La consultoría ambiental es una especialidad dedicada a ofrecer asesoría, capacitación y trámites relacionados con todos los asuntos en materia ambiental de una empresa u organización. “*Un consultor ambiental trabaja con el cliente en áreas como la contaminación de agua, el aire y el suelo, la evaluación de impacto ambiental, auditoría ambiental, la gestión de residuos, política ambiental, gestión ecológico-territorial, el ruido y la medida de las vibraciones y la gestión ambiental*” (Diccionario Wikipedia, 2013)

El objetivo básico de las empresas de consultoría ambiental es realizar Evaluaciones de Impacto Ambiental que consiste en la prevención, es decir evitar los posibles errores y deterioros ambientales antes de que ocurran ya que puede resultar más costoso corregirlos una vez que hayan sido ejecutados los proyectos y puedan acarrear efectos irreversibles.

Una evaluación de impacto ambiental es un estudio basado en una metodología y criterios valorados cualitativos o cuantitativos específicos y contrastados cuya elaboración y redacción debe realizarse desde la óptica de un equipo multidisciplinar integrado por especialistas en ingenierías, biología, geología, geografía, ciencias ambientales, etc. Su fin es presentar información integra de los impactos sobre el medio ambiente y asociar al proceso de evaluación a las autoridades públicas competentes de los diferentes sectores.

El trabajo que se realiza en las consultorías medioambientales es siempre un proceso jurídico-administrativo, ya que atiende a dos vertientes: *Por un lado el procedimiento propiamente dicho para la aprobación, modificación o rechazo de un proyecto o actividad por parte de la administración, y por otro lado elabora el análisis encaminado a predecir las alteraciones que el proyecto o actividad pueda producir en la salud humana y en el medio.* (Ibíd., 2013)

BIÓSFERA Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la Consultoría Ambiental, especializada en el desarrollo de herramientas de Gestión Ambiental para diferentes industrias y proyectos en el escenario nacional e internacional. Nuestra empresa fue constituida y registrada en 1995, contando en este momento con más de 18 años de experiencia en el mercado de servicios ambientales en Ecuador,

garantizando la eficacia, eficiencia y calidad técnica en los productos y servicios brindados, logrando de esta manera la plena satisfacción de las necesidades del cliente.

BIÓSFERA Cía. Ltda. Brinda sus servicios de conformidad con lo establecido en las normas ecuatorianas e internacionales y bajo la legislación aplicable en cuanto a jurisdicción y competencia; además, se caracteriza por la conformación de un grupo interdisciplinario dirigido por un especialista en legislación y gestión ambiental, lo que garantiza a sus clientes la conformación de un modelo integral e integrador de los aspectos técnicos-ambientales con el estricto cumplimiento de la legislación del país. Los principales servicios que ofrece la empresa son:

- ✓ Estudios de impacto ambiental a nivel nacional
- ✓ Auditorías ambientales
- ✓ Asesoría en la implementación de planes de manejo ambiental
- ✓ Asesoría en la obtención de licencias y permisos ambientales
- ✓ Planes de emergencia para la obtención del certificado de funcionamiento del cuerpo de bomberos de quito
- ✓ Capacitaciones ambientales

1.2 Justificación

La presente propuesta es importante para la empresa BIÓSFERA puesto que la misma se encuentra en la búsqueda de la mejora continua, estrategias de crecimiento y de calidad total de sus servicios, además, esta propuesta buscará y garantizará la rentabilidad, logrando el fortalecimiento de la estructura administrativa y operativa.

La mejora de esta empresa a través de su eficiencia y eficacia es importante para la sociedad pues el trabajo que realiza (estudios ambientales) permite medir el riesgo que causaría a la comunidad la aplicación e instalación de determinados equipos. Este trabajo permitirá la aplicación de los conocimientos aprendidos en la carrera de Finanzas en la Universidad Central, además generará nuevos conocimientos que nos servirán para nuestra vida profesional.

1.3 Identificación del problema

Toda empresa busca el crecimiento para lo cual se imponen objetivos y metas a cumplir en un determinado tiempo, el problema al intentar cumplirlos radica en el excesivo gasto de recursos tanto económicos como de materiales, otro problema es el atraso en la entrega de los servicios, en resumen la empresa requiere mejorar en su eficiencia y eficacia, con el fin de cumplir el trabajo encomendado en la menor cantidad de tiempo con el mínimo de recursos.

1.4 Delimitación espacial y temporal

La propuesta se realizará en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. Ubicada en la parroquia Benalcázar de la ciudad de Quito en la provincia Pichincha. La investigación se realizará con datos proporcionados por la empresa del periodo 2010– 2011-2012.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., a fin que funcione con procesos administrativos y operativos sólidos, reduciendo al máximo los costos y gastos innecesarios

1.5.2 Objetivos específicos

- Efectuar el diagnostico de la situación financiera de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
- Identificar los problemas que tiene la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
- Diseñar un plan de acción para incrementar la rentabilidad de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

1.6 Marco Referencial

1.6.1 Marco Teórico

Uno de los retos de toda organización es la medición de desempeño tanto personal como Organizacional. En efecto, estructuras de organización de las empresas, en todo tipo de sectores

económicos contienen una serie diversa de unidades que cumplen papeles diferentes. Por ejemplo, existen centros de utilidad para el manejo de algunos productos y clientes, y en ocasiones se tienen divisiones por tipo de segmento de mercado que se atiende o por el territorio que se cubre.

Así mismo, en el aspecto interno de la empresa, nos encontramos con áreas tan diversas como las de: administración, planeación, control, mercadeo, financiera, con una amplia variedad de contenidos, tareas, misiones, responsabilidades. Si bien todas atienden al mismo fin como parte de la empresa, en la práctica cada uno tiene labores muy diferentes, por lo cual se hace difícil la medición homogénea de su desempeño. De allí sugirieron los indicadores genéricamente llamados de efectividad y eficacia, los cuales en su origen, se derivan los procedimientos de medición de resultados.

Eficacia.- la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Definición de Eficacia:

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados"
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva"
- Eficacia: Es el cumplimiento de objetivos.(Koontz,2004:13)

EFICIENCIA.- Del latín *efficientia*, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. (Koontz, 2004:14)

En general, la combinación de eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta. No sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la obtención del logro.

Por ende se puede decir que EFICACÍA, es el grado que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzo. Consiste en concentrar los esfuerzos de una

entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. Mientras que la Eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Rentabilidad.- La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

- ✓ La rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Para hallar esta rentabilidad, simplemente debemos determinar la tasa de variación o crecimiento que ha tenido el monto inicial (inversión), al convertirse en el monto final (utilidades). El presente trabajo se fundamenta en la propuesta de mejorar la eficiencia y eficacia de cada uno de los colaboradores de la empresa BIÓSFERA, ya que el Talento Humano juega un papel muy importante en la organización, depende de cada uno de colaboradores el adecuado desempeño en la empresa.

1.6.2 Marco conceptual

Arqueólogo.- Persona que profesa la arqueología o tiene especiales conocimientos sobre ella:

Biólogo.- Persona dedicada al estudio de los organismos vivos y más concretamente su origen, su evolución y sus propiedades.

Calidad técnica.- Hace referencia a la capacidad de los proveedores de utilizar el más avanzado nivel de conocimientos existente para abordar los problemas de salud.

Geógrafo.- es un científico e investigador cuyo campo de estudio es la Geografía, el estudio de las actividades humanas en la superficie terrestre y de su composición física

Gestión ambiental.- conjunto de acciones encaminadas al uso, conservación o aprovechamiento Ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general. Implica la conservación de

especies amenazadas, el aprovechamiento cinegético, el aprovechamiento piscícola ordenación forestal, la gestión industrial e, incluso, la gestión doméstica

Proyecto.- Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la necesidad que se pretende implementar, la inversión, la Metodología o la tecnología por aplicar, ello conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

- La propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIÓSFERA, contribuirá a mejorar el funcionamiento de los procesos administrativos y operativos reduciendo los costos y gastos innecesarios.

1.7.2 Hipótesis específicas

- El diagnostico financiero nos permite tener un conocimiento real de la situación económica y financiera que afronta la empresa
- El identificar los principales problemas que tiene la empresa nos permite proponer un plan de acción que ayude a mejorar su desempeño.
- El diseño de un plan de acción que mejore la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y operativos mejorará la rentabilidad de la empresa

1.8 Metodología

1.8.1 Metodología

Método deductivo.- Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con un análisis de los postulados, teorema, leyes, principios de aplicación universal y comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. La deducción va de lo general a lo particular.

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción. (Bernal, 2005: 54-56)

Método inductivo.- Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que partan de hechos particulares aceptados como validos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio del análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. (Bernal, 2005: 54-56)

Diferencias entre el método deductivo e inductivo:

- La inducción parte de la observación exacta de fenómenos particulares, la deducción de la razón inherente a cada fenómeno.
- La inducción llega a conclusiones empíricas sacadas de la experiencia, la deducción establece conclusiones lógicas.
- Mientras que las proposiciones del Método Inductivo son concreciones que establecen cómo son los fenómenos, sus causas y efectos reales, las del Método Deductivo son abstracciones que tratan de establecer lo significativo de los fenómenos según el raciocinio del investigador.

1.8.2 Técnicas

Las Técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigado utiliza para lograr información, son específicas y tienen un carácter práctico y operativo. Constituyen el conjunto de

mecanismos o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. (Aguilar, 1996)

Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación, motivo por el cual la información la obtendremos a través de:

- Encuestas.- es una de las técnicas de recolección de información más usada, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinara en función del tipo de estudio que se propone a realizar. (Aguilar,1996:191)
- Entrevistas.- es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren Fuente de información. Mediante la técnica de la entrevista, también es posible conocer al entrevistado, apreciar su sinceridad al responder y estimularlo a profundizar en las respuestas pudiendo llegar a explorar áreas importantes no previstas inicialmente en el plan investigativo. (Aguilar, 1996:214)
- Observación directa.- permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.
- El fichaje.- es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.
- El cuestionario.- es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste. De otra manera se podría decir que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Aguilar,1996:191)

1.8.3 Variables e indicadores

Tabla 1 Variables e indicadores

VARIABLE	INDICADORES	OBSERVACIONES
Finanzas	*Rentabilidad *Liquidez *Utilidades y perdidas	*Análisis de estados financieros
Proyecto	*Presupuesto	*Elaborar presupuestos
Ingresos	*Ventas	*Determinar si existe incremento de ventas en el periodo 2010-2011-2012
Costos y gastos	*Gastos administrativos *Gastos financieros *Gastos de ventas *Costos operativos	*Analizar variaciones de costos y gastos
Económica - financiera	*Razones financieras	*En base a los estados financieros analizar razones financieras
Cliente	*Tipo de empresa	*Estudio del cliente, realizar encuestas

Fuente: :www.bce.fin.ec
Elaborado por: Las autoras

1.9. PLAN ANALÍTICO

CAPITULO I.- PLAN DE TESIS

1.1 Antecedentes

1.2 Justificación

1.3 Identificación del Problema

1.4 Delimitación espacial y temporal

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

1.5.2 Objetivos Específicos

1.6 Marco Referencial

1.6.1 Marco Teórico

- 1.7 Hipótesis
 - 1.7.1 Hipótesis General
 - 1.7.2 Hipótesis Específicas
- 1.8 Metodología
 - 1.8.1 Metodología
 - 1.8.2 Técnicas
 - 1.8.3 Variables e indicadores
- 1.9 Plan analítico
- 1.10 Cronograma de actividades

CAPITULO II.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL

- 2.1 Macroambiente
 - 2.1.1. Factores económicos
 - 2.1.2 Factores sociales
 - 2.1.3 Factores legales
 - 2.1.4 Factores políticos
 - 2.1.5 Factores ambientales
 - 2.1.6 Factores tecnológicos
- 2.2 Microambiente
 - 2.2.1 Clientes
 - 2.2.2 Proveedores
 - 2.2.3 Competencia
 - 2.2.4 Organismos de Control
- 2.3 Análisis interno
 - 2.3.3 Puestos y Funciones
 - 2.3.4 Número y tipos de áreas
 - 2.3.5 Servicios
 - 2.3.6 Análisis financiero
 - 2.3.6 Análisis financiero estructural del balance general
 - 2.3.8 Análisis financiero estructural del estado de resultados
 - 2.3.9 Análisis financiero de tendencia del balance general
 - 2.3.10 Análisis financiero de tendencia del estado de resultados
- 2.4 Análisis de indicadores financiero
- 2.5 Presupuesto de ingresos y gastos

CAPITULO III.- METODOLOGÍA E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Metodología de investigación

3.1.1 Técnicas para el análisis de investigación

3.1.2 Identificación y descripción del universo de estudio

3.2 Procedimiento y análisis de datos

3.2.1 Entrevista a personal

3.2.2 Cuestionario a empleados

3.2.3 Cuestionario a clientes

3.3 Análisis FODA

3.4 Árbol de problemas

3.5 Priorización de problemas

3.6 Matriz de estrategias

3.6.1 Matriz impacto externa

3.6.2 Matriz de impacto interna

3.6.3 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva

3.6.4 Matriz de vulnerabilidad

3.7 Matriz de estrategias

3.8 Estrategias DOFA

3.9 Análisis de involucrados

CAPITULO IV.- PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD

4.1 Direccionamiento estratégico

4.1.1 Filosofía empresarial

4.1.2 Misión y visión

4.1.3 Objetivos

4.2 Componentes

4.2.1 Ejes estratégicos

4.3 Arreglos operativos y legales

4.3.1 Capacitación

4.3.2 Canales de comunicación

4.3.3 Contratación del recurso humano

4.4 Actividades, tiempos y responsabilidades

4.5 Metas e indicadores

CAPITULO V.- ANALISIS FINANCIERO

- 5.1 Estados financieros
- 5.2. Financiamiento
- 5.3. Presupuesto de ingresos
- 5.4. Presupuesto de egresos
- 5.5.1. Estado proyectado de resultados
- 5.5.2. Estado proyectado de Situación
- 5.6. Flujos de efectivo, referentes a la propuesta
- 5.7. Evaluación financiera
- 5.7.1. Valor actual neto (VAN)
- 5.7.2. Tasa interna de retorno (TIR)
- 5.7.3. Periodo de recuperación (PRI)
- 5.7.4. Relación B/C
- 5.8. Análisis de sensibilidad
- 5.8.1 Escenario Optimista
- 5.8.2 Escenario Pesimista
- 5.8.3 Relación costo beneficio
- 5.9. Análisis de indicadores financieros
- 5.9.1. Indicadores de liquidez
- 5.9.2 Indicadores de endeudamiento
- 5.9.3 Indicadores de Gestión
- 5.9.4 Indicadores de Rentabilidad

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Conclusiones
- 6.2 Recomendaciones

1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS DE GRADO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Capítulo II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL										
Capítulo III: METODOLOGIA E INTERPRETACION DE RESULTADOS										
Capítulo IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD										
Capítulo V: ANALISIS FINANCIERO										
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES										

CAPITULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 Macroambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. (Fred, 1997) Dentro del Macro ambiente se tiene que realizar un Análisis PEST, es decir lo referente a Aspecto Político, Legales, Económicos Sociales, Tecnológicos que pudieran afectar a la propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa BIÓSFERA.

2.1.1 Factores económicos

En un mundo tan globalizado en el que nos encontramos es muy importante analizar cada una de las variables que afectan un sistema económico, dentro de los cuales intervienen conocer el comportamiento del consumidor, productor y sus interrelaciones entre sí. Dentro de lo cual esto influirá para la toma de decisiones en nuestra organización, y de esta manera desarrollarnos en un mercado tan competitivo.

✓ PIB (El Producto Interno Bruto)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (Fred, 1997)

El PIB es la suma de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las empresas y los impuestos menos las subvenciones. La diferencia entre el valor de la producción de una empresa y el de los bienes intermedios tiene uno de los tres destinos siguientes: los trabajadores en forma de renta del trabajo, las empresas en forma de beneficios o el Estado en forma de impuestos indirectos, como el IVA.

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador, en el año 2007 el PIB alcanzó los US\$51.008 millones; en 2008 fue de US\$54.250 millones; mientras que en 2009 a US\$54.810 millones. Según cifras aún provisionales del BCE, en 2010 el PIB fue de US\$56.603 millones, en 2011

sería de US\$61.121 millones y se prevé que para 2012, alcance el valor de US\$71.625 millones. (Banco Central del Ecuador CEA, 2013)

Con estas cifras podemos analizar según el (**tabla 2**), que esta evolución no implica un crecimiento acelerado de la economía ya que tomando en cuenta el índice de desarrollo poblacional no existe un progreso equitativo, por ende la economía ecuatoriana continúa respaldándose del precio del petróleo que se mantiene alto. Según cifras del Banco Central del Ecuador, en el mes de septiembre registró un promedio de USD \$96 dólares por barril. (Banco Central del Ecuador CEA, 2013)

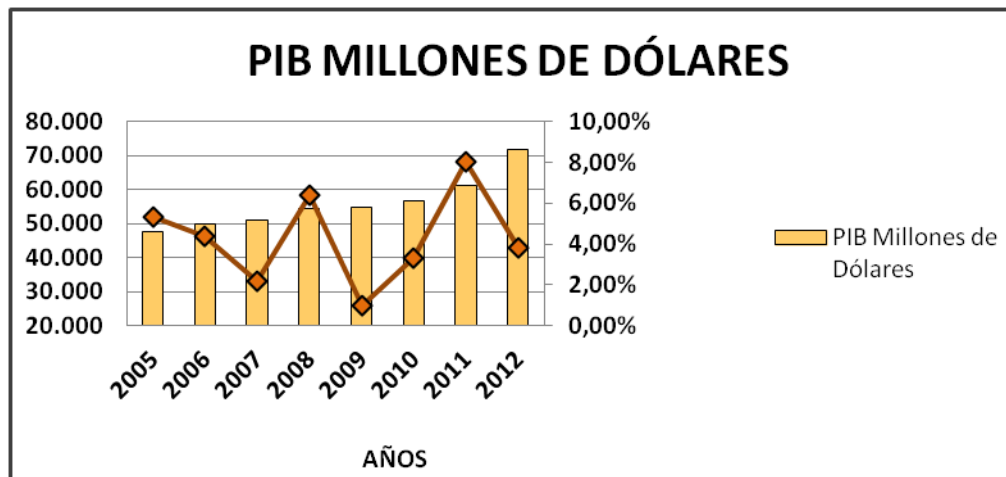
Sin embargo al segundo trimestre del 2012, el PIB se incrementó en 1.2% respecto al trimestre anterior y en 5.2%, en relación al segundo trimestre de 2011. Esto se debe a las actividades económicas de mejor desempeño fueron: acuicultura y pesca de camarón (4,7%); enseñanza, servicios sociales y de salud (4,4%); construcción (3,4%); alojamiento y servicios de comida 3,1%; así como las telecomunicaciones (2,8%).

Tabla 2 Producto Interno Bruto (millones de dólares)

PIB (MILLONES DE DOLARES)		
Años	PIB (Millones de dólares)	Variación
2005	47.809	5,30%
2006	49.915	4,40%
2007	51.008	2,20%
2008	54.250	6,40%
2009	54.810	1,00%
2010	56.603	3,30%
2011	61.121	8,00%
2012	71.625	3,80%

Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 1 Producto Interno Bruto



Fuente: www.elfinanciero.com/economía/economía.html
Elaborado por: Las autoras

Esto representa un mediano impacto para las empresas que ofrecen servicios de Asesoría Ambiental, en el caso particular de la empresa BIÓSFERA, representa una oportunidad, ya que así la empresa puede incursionar en nuevos proyectos porque tiene la certeza de estar frente a una economía que si bien es cierto no es tan optimista, pero tampoco arroja saldos negativos.

✓ Tasas de interés

Las tasas de interés es el precio del dinero en el mercado. A mayor dinero la tasa disminuye, y, cuando hay escasez sube. Cuando sube la gente se abstiene de comprar o endeudarse y es cuando las entidades financieras ofrecen facilidades y diferentes formas de endeudamiento y sucede lo contrario cuando baja, la demanda aumenta y la oferta disminuye.

El valor de las tasas de interés da información a partir de la cual los empresarios pueden determinar los costos de oportunidad de las inversiones. El rendimiento sobre la inversión para ser rentable debe exceder a la tasa del mercado sobre proyectos de riesgo equivalente, existe dos tipos de tasas:

Tasas de interés pasiva: Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. (Banco Central del Ecuador, Boletín Oct. 2008)

Tasas de interés activa: Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la

que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (Ibíd., 2008)

Otro factor clave que tiene influencia sobre el valor de una determinada divisa es la tasa de interés que el banco central de un país determinado cobra para el uso de su dinero. Estas tasas de interés varían constantemente, por lo que es aconsejable realizar su seguimiento. Los bancos realizan actos sutiles para mantener el balance. Si la divisa de un país se eleva demasiado, sus exportaciones se tornan demasiado caras y los otros países pueden buscar otros mercados. Las tasas de interés también en ocasiones se recortan para estimular la economía. Pero una baja abrupta puede provocar inflación.

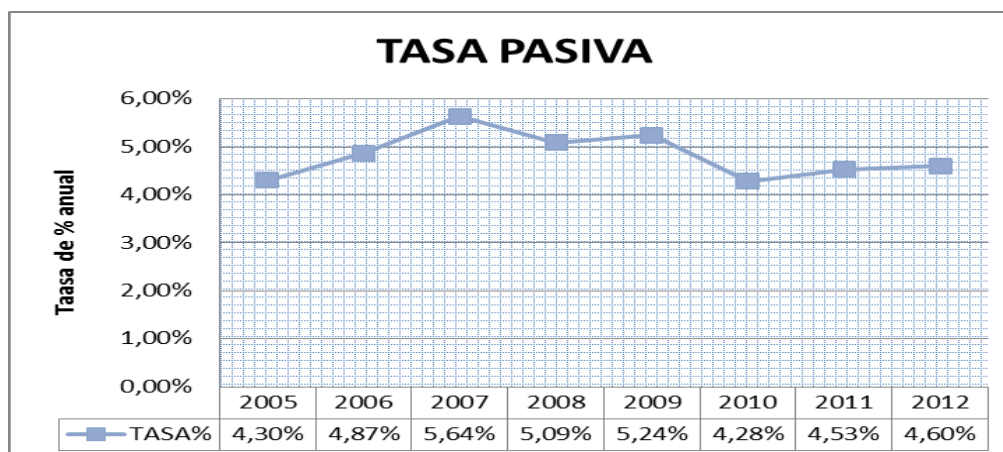
Entonces es tiempo de comenzar a elevarlas nuevamente, para desacelerar su crecimiento. Las tasas de interés más altas también tienden a atraer más inversiones extranjeras (que es por lo cual la divisa de ese país con frecuencia sube de acuerdo con las tasas de interés), mientras que las tasas de interés más bajas tienden a estimular el préstamo dentro del país y, por lo tanto, el crecimiento económico.

Tabla 3 Tasa de Interés (dólares)

TASA DE INTERES EN DOLARES		
Años	TASA PASIVA%	TASA ACTIVA%
2005	4,30%	8,99%
2006	4,87%	9,86%
2007	5,64%	10,72%
2008	5,09%	9,14%
2009	5,24%	9,19%
2010	4,28%	8,68%
2011	4,53%	8,17%
2012	4,60%	8,68%

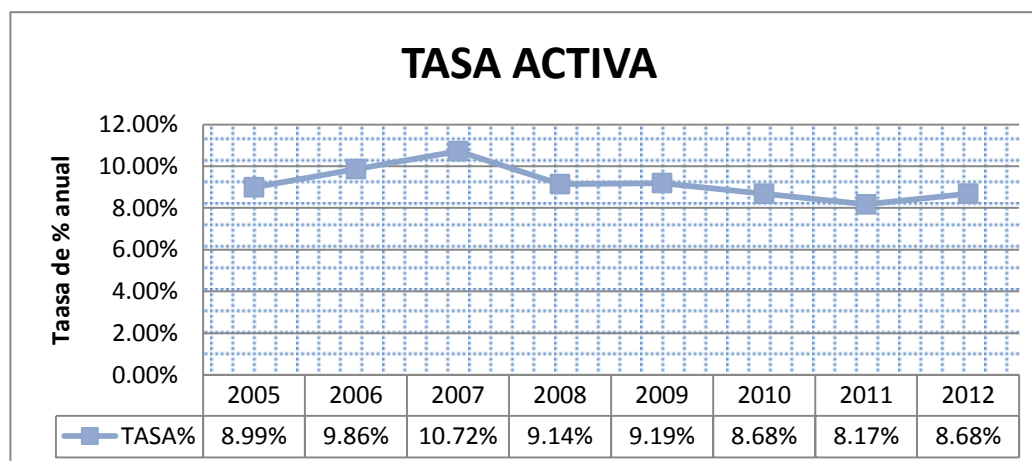
Fuente : www.bce.fin.ec
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 2 Tasa de Interés Pasiva (porcentaje)



FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 3 Tasa de Interés Activa (porcentaje)



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
Elaborado por: Las autoras

Se puede observar en los gráficos 2 y 3 que desde el año 2005 hasta el 2010 se tiene una reducción sostenida de las tasas de interés, sobre todo con las tasas activas, esto debido a la dirección de la inflación doméstica hacía niveles globales, es decir una igualdad a nivel internacional.

Por otro lado se tiene que entre los años 2011 y 2012 se tuvo una evolución estable de las tasas de interés. Lo cual podemos concluir que las tasas de interés bajas ayudan al crecimiento de la economía de un país debido a que ayuda al consumo y conlleva la demanda de los productos, a más demanda de

productos que se consuman mayor es el crecimiento económico. Lo negativo de las tasas bajas es que tiene tendencias inflacionarias.

En el caso de la empresa BIÓSFERA, el porcentaje bajo de las tasas de interés representa una oportunidad de mayor impacto para adquirir compromisos crediticios. Del comportamiento de las tasas de interés dependen el ahorro y la inversión, en estos dos pilares que son fundamentos se apoya el crecimiento de la economía de un país.

✓ La inflación

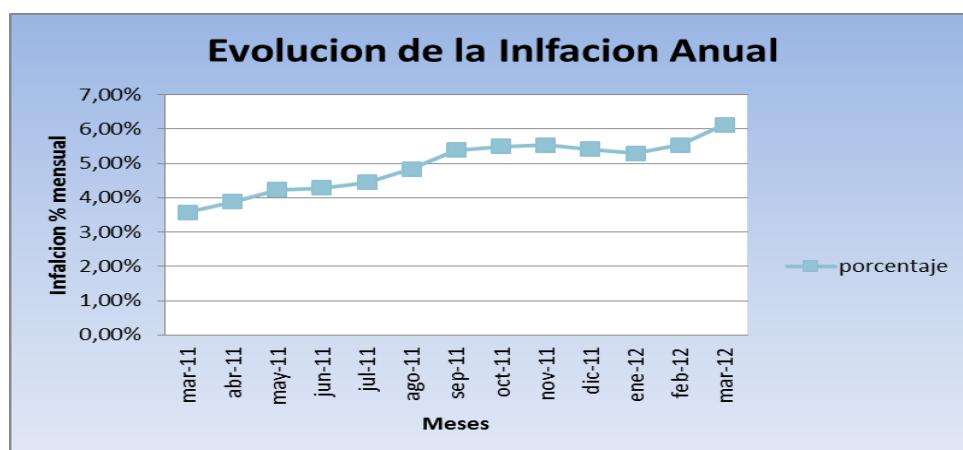
La inflación es el incremento sostenido y generalizado del nivel de precios y servicios, tomado frente a un poder adquisitivo. La caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía determinada.

Tabla 4 Índice de Precios al Consumidor y sus Variaciones

Índice de precios al consumidor y sus variaciones				
Mes	Índice	Variación mensual	Variación anual	Variación acumulada
Mar-11	131,03	0,34%	3,57%	1,58%
Abr-11	132,1	0,82%	3,88%	2,41%
May-11	132,56	0,35%	4,23%	2,77%
Jun-11	132,61	0,04%	4,28%	2,81%
Jul-11	132,85	0,18%	4,44%	2,99%
Ago-11	133,49	0,49%	4,84%	3,49%
Sep-11	134,55	0,79%	5,39%	4,31%
Oct-11	135,02	0,35%	5,50%	4,67%
Nov-11	135,43	0,30%	5,53%	4,99%
Dic-11	135,97	0,40%	5,41%	5,41%
Ene-12	136,74	0,57%	5,29%	0,57%
Feb-12	137,8	0,78%	5,53%	1,35%
Mar-12	139,05	0,90%	6,12%	2,26%

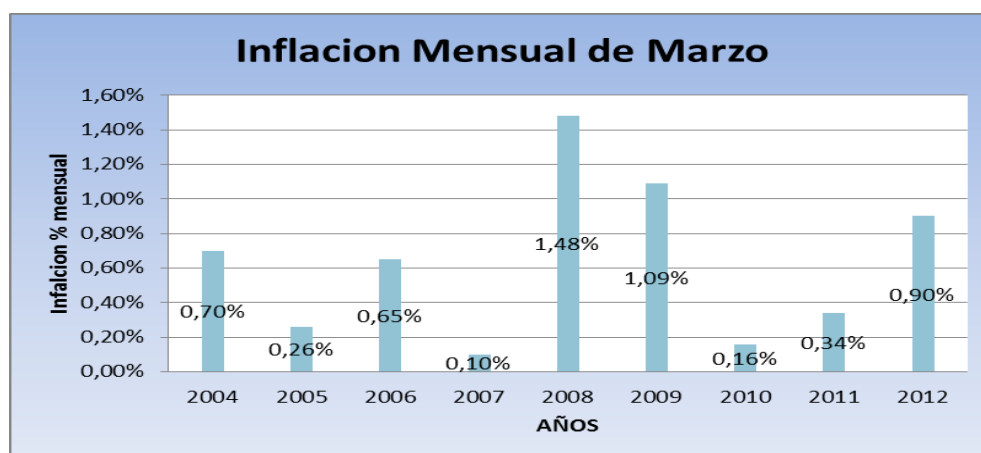
Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 4 Evolución de la Inflación Anual



Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 5 Inflación Mensual de Marzo



Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al Instituto de Censos Nacional (INEC), en marzo de 2012, la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 0,90%, en marzo de 2011 fue de 0,34%. La inflación anual en marzo de 2012 fue de 6,12%, hace un año esta cifra se ubicó en 3,57%. La inflación acumulada fue de 2,26%, en marzo de 2011 se ubicó en 1,58%. La división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas es la que más contribuyó en la inflación. La inflación mensual de este grupo en marzo fue de 2,46%. La inflación de los bienes transables fue de 1,24%, siendo superior a la inflación general y a la de los bienes no transables 0,42%. El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 587,36 dólares, con un ingreso familiar de 545,07 dólares, es decir, el 92,80% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar. (INEC, 2012)

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios. Así como tener crecimiento económico es importante para aumentar el bienestar de los hogares; también lo es mantener baja la inflación. Si logramos tener altas tasas de crecimiento con baja inflación, la pobreza y la indigencia disminuirán.

El gobierno debe tomar con sentido de urgencia este incremento de precios y actuar estableciendo políticas de apertura comercial, evitando el uso del “control de precios” que sería contraproducente, para tipos de negociación que podría tener la empresa BIÓSFERA.

2.1.2 Factores sociales

La población del Ecuador según datos del INEC es de 14'306.876, repartidos en 24 provincias, siendo Guayas y Pichincha las de mayor concentración poblacional, el 60.7 % es urbano y el resto es rural. En los últimos treinta años se ha dado un proceso de urbanización que se ha venido desacelerando debido a la relación campo – ciudad que en la última década no ha registrado variantes. Este proceso tiene repercusiones económicas, políticas y sociales, ya que la problemática de los habitantes rurales es diferente a los de las zonas urbanas y la respuesta gubernamental es diferente para cada uno.

Las expectativas de vida se han incrementado en los últimos años, los ecuatorianos viven más, hay reducción de la natalidad, se tiene menos hijos por familia, lo que hace que la población haya envejecido. Las provincias con mayor bienestar son Guayas, Pichincha y Galápagos y las de menor condición que tienen una alta concentración indígena son Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

✓ Pobreza

Para obtener el indicador de incidencia de pobreza por ingresos se compara el ingreso total per-cápita con la línea de pobreza por consumo, de tal manera que los individuos con ingreso total per-cápita menor a la línea de pobreza por consumo son considerados pobres.

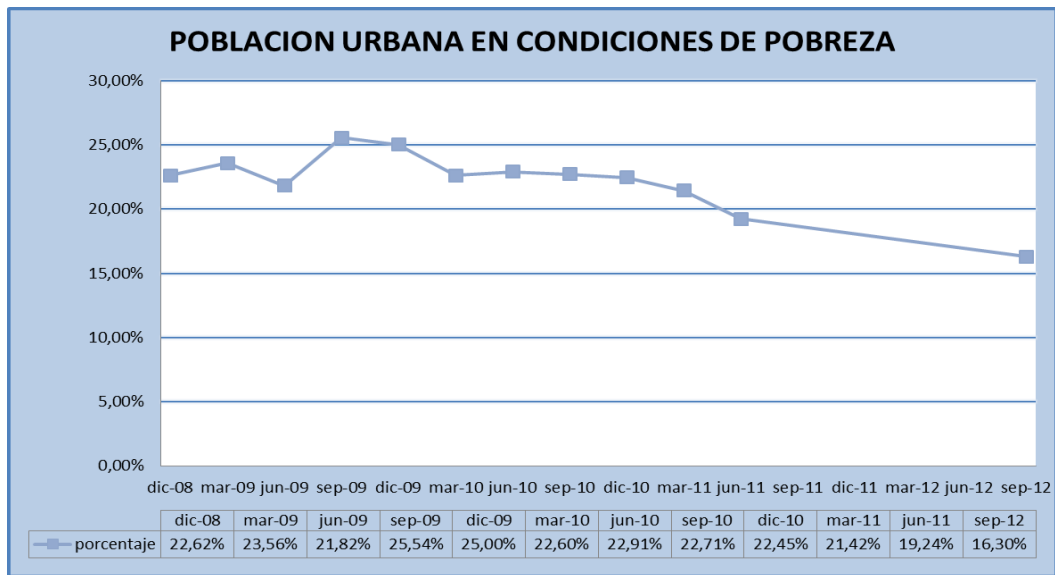
Tabla 5 Población Urbana en condiciones de pobreza

Población Urbana en Condiciones de Pobreza	
Mes	Tasa %
dic-08	22,62%
mar-09	23,56%
jun-09	21,82%
sep-09	25,54%
dic-09	25,00%
mar-10	22,60%
jun-10	22,91%
sep-10	22,71%
dic-10	22,45%
mar-11	21,42%
jun-11	19,24%
sep-12	16,30%

Fuente: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
Elaborado por: Las autoras

Para establecer la incidencia de pobreza nacional se calcula proporción de pobres frente al total de la población. Así mismo para realizar comparaciones con indicadores del mercado laboral, se calcula la proporción de pobres dentro de la Población Económicamente Activa (PEA). (INEC, 2013)

Gráfico 6 Población urbana en condiciones de pobreza



Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo al gráfico podemos observar que a partir de septiembre del 2010 una evolución decreciente de la incidencia de pobreza a nivel urbano, alcanzando un valor más bajo de 16.30% en septiembre 2012, 1.06 puntos porcentuales menos registrados en septiembre del 2011.

Por tal razón podemos decir, que en si la pobreza no deja de ser una amenaza para la Empresa y en caso de aumentar su tasa no tendríamos poder adquisitivo, en sí de acuerdo a los datos podemos observar que el país está teniendo índices de distribución de la riqueza. Entre junio de 2011 y junio de 2012, el más pobre del país aumentó su participación en el ingreso total por remuneraciones y poder adquisitivo, índice que pasó de 1,3% a 1,5%, mejorando su calidad de vida.

✓ **Canasta básica**

Desde el año 2007, la brecha entre el ingreso familiar¹ y la canasta básica² se redujo de manera sostenida. Esta tendencia ya empezó en años anteriores como un efecto rebote luego de la grave crisis económica del torna siglo, que se agudizó por la imposición de la dolarización.

¹ El ingreso familiar, es la suma de la remuneración básica, \$240 para el 2010, más los beneficios de ley (decimo tercero y decimo cuarto, divididos para 12 meses).

² Las canastas se refieren a un hogar con 4 miembros, están constituidas por alrededor de 75 artículos, de los 299 que conforman el IPC.

Cabe destacar que en el gobierno del presidente Correa, los esfuerzos para aumentar los salarios hicieron que el ingreso familiar supere el costo de la canasta vital, lo que mejora el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas³. Para el año 2010, los ingresos familiares fueron de 448 dólares, 41 dólares por arriba de los ingresos familiares del 2009 y 57,90 por encima de la canasta vital del 2010. Mientras que para el año 2011, los ingresos familiares se incrementaron a 492,80 dólares, 73,5 dólares por encima de la canasta vital y 94,24 dólares por debajo de la canasta básica del 2011, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 6 Costo de la canasta básica y canasta vital vs. Promedio del ingreso (dólares)

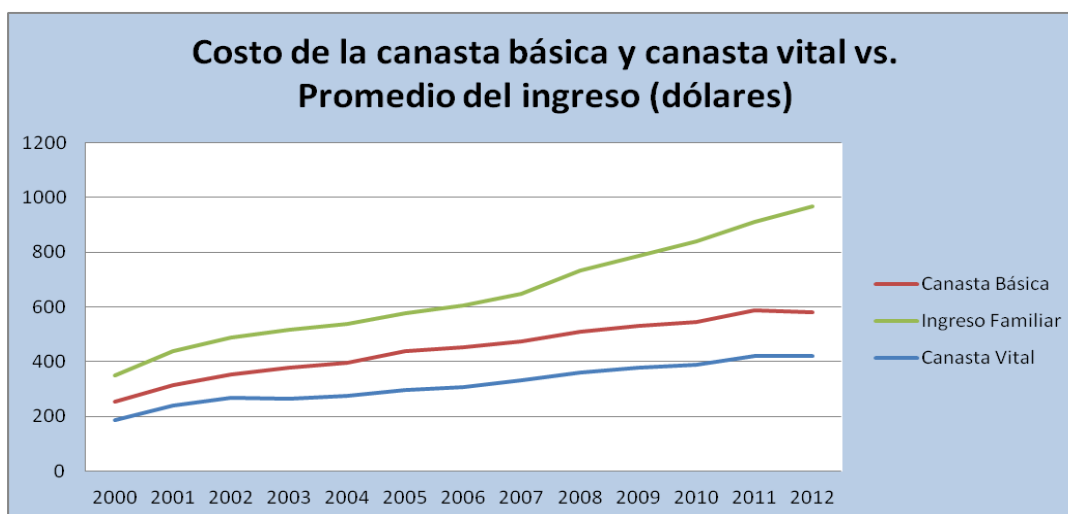
Costo de la canasta básica y canasta vital vs. Promedio del ingreso (dólares)			
Año	Canasta vital	Canasta Básica	Ingreso Familiar
2000	186,3	252,9	163,6
2001	238,4	313,6	200,7
2002	268	353,2	221,3
2003	264,7	378,3	253,2
2004	273,5	394,5	266
2005	296,6	437,4	280
2006	306,6	453,3	298,7
2007	330,4	472,7	317,3
2008	358,8	508,9	373,3
2009	377,9	528,9	406,9
2010	390,1	544,7	448
2011	419,3	587	492,8

Fuente: Marcelo Varela, Salario e Inflación 2012
Elaborado por: Las autoras

Para el mes de diciembre del año 2011, los ingresos de una familia de 1,6 perceptores superaron al costo de la canasta vital en 17,54%, lo que representa un incremento en el poder adquisitivo en comparación al mismo mes del año 2010, en el que se superaba solo por 14,84%.

³ El salario básico unificado para los trabajadores del sector privado es determinado por el Ministerio de Relaciones Laborales a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES).

Gráfico 7 Costo de la canasta básica y canasta vital vs. Promedio del ingreso (dólares)



Fuente: Marcelo Varela, Salario e Inflación 2012
Elaborado por: Las autoras

Lo óptimo sería que los ingresos de una familia superen los costos de la canasta básica, objetivo no alcanzado hasta ahora a pesar de que la brecha tiende a reducirse especialmente desde el 2007. Para el mes de diciembre del año 2011, existe un déficit presupuestario de los ingresos familiares en relación al consumo de la canasta básica de 14,75%. Esto quiere decir, que a las familias les falta 94,2 dólares para cubrir la canasta básica.

Para enero del 2012, esta brecha se reduce considerablemente debido que cuando el CONADES no logra un acuerdo entre trabajadores y empleadores, el Ministerio de Relaciones Laborables puede fijar el salario básico unificado. Esto fue lo que sucedió en enero de este año. Ante la falta de acuerdos entre los sectores involucrados, el Ministerio decidió fijar el salario básico unificado del año 2012 en 292 dólares que con los componentes salariales llega a 340,68. Es importante mencionar que desde el año 2011 incluye a trabajadoras y trabajadores de servicio doméstico, artesanos, trabajadores de la pequeña industria, sector agrícola y maquila. (Diario El Comercio, 2012)

A enero del 2012, la brecha entre los ingresos y la canasta básica se reduce a 6,22%, es decir, ahora a las familias les falta solamente 36,1 dólares para cubrir la canasta básica, mientras que la canasta vital es superada en un 29,45% o 124 dólares adicionales al valor que corresponde a la canasta básica.

Es importante aclarar que la reducción paulatina entre las brechas de consumo, no solo se debe a los incrementos fijados en la remuneración básica al principio de cada año, sino también a las bajas tasas de inflación, especialmente en los últimos años.

✓ **Salario mínimo vital**

De acuerdo al informe del Ministerio de Relaciones Laborales, a partir del año 2000, el salario mínimo vital ha ido en aumento. De US\$91 en el 2000 a US\$160 en el 2006. El año 2007 cerró con US\$170; el 2008 fue de US\$200 y el 2009 se mantuvo en US\$218. En 2010, se ubicó en US\$240,00, un incremento de 10% con respecto al año anterior. Durante 2011 fue de US\$264,00 y en enero 2012 el SMV es de US\$292,00, un incremento de 11% con respecto al 2011.

Se puede considerar en primera instancia el asunto de los sueldos de las personas, que en su mayoría no alcanzan ni un 50% del valor de la Canasta Básica, lo que supone que las familias llevan un estándar de vida muy bajo, sin embargo la necesidad hace que los individuos acepten trabajos con sueldos que no representan lo que verdaderamente se debería percibir. Tomando en cuenta que una cabeza de familia debe atender mensualmente en su hogar rubros para alimentación, estudio, servicios básicos, gastos generales, etc., surge una nueva preocupación, los ciudadanos no tienen una capacidad de ahorro mucho menos una alcancía que pueda cubrir deudas.

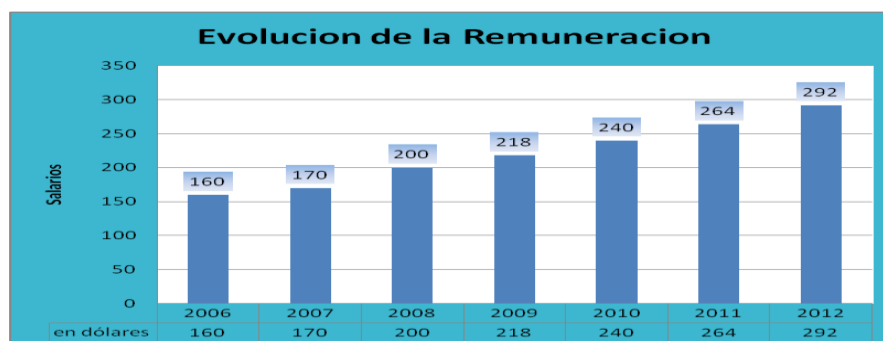
Tabla 7 Evolución de la Remuneración

Evolución de la Remuneración	
Años	Salarios %
2006	160,00
2007	170,00
2008	200,00
2009	218,00
2010	240,00
2011	264,00
2012	292,00

Fuente: Cámara de industria y producción 2102
Elaborado por: Las autoras

El Ministerio de Relaciones Laborales a través del Consejo Nacional de Salarios CONADES, tiene a su cargo el establecimiento anual del sueldo o salario básico unificado para los trabajadores del sector privado, así como también la organización de las comisiones sectoriales para la fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas de los trabajadores del sector privado que laboren en las distintas ramas de actividad (comisiones sectoriales).

Gráfico 8 Evolución de la Remuneración



Fuente: Cámara de Industria y Producción
Elaborado por: Las autoras

Del Salario Básico Unificado para el 2012.- Fijar a partir del 1 de enero del 2012, el salario básico unificado para el trabajador en general (incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas, y trabajadores de maquila); trabajador/a del servicio doméstico; operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, en USD 292 00/100) mensuales. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012) El valor del salario básico unificado (SBU) servirá de base para el cálculo de los salarios mínimos sectoriales de las 22 comisiones sectoriales, los cuales en ningún caso podrán ser inferiores al SBU.

✓ **Desempleo y subempleo**

El desempleo es la situación en que las personas capacitadas y disponibles para trabajar carecen de empleo y se ven forzados a la inactividad laboral. A esto se asocia el subempleo y el comercio informal, en los cuales las personas se encuentran realizando actividades ajenas a sus habilidades y profesiones, cuyas remuneraciones están por debajo del salario mínimo y no mantienen una jornada laboral estable.

El índice de desempleo en el Ecuador ha sufrido fluctuaciones severas. En el año de la crisis bancaria, 1999, se presentaron altas tasas de desocupación. El índice alcanzó su valor máximo, 15%. Sin embargo la situación laboral ha ido mejorando con el pasar de los años y la recuperación del país. Desde el año 2000 al 2006 el desempleo alcanza el 9,09% en promedio; y el año 2007 cerró con 6,34%. El año 2008 registró un desempleo de 7,5%. Así para marzo la tasa se ubicó en 8,6%; en junio fue de 8,3%; en septiembre fue 9,1% y diciembre cerró con un desempleo de 7,9%.

Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se ubicó en 4,6% al tercer trimestre del 2012, lo que implica que la demanda de trabajo aumentó, por lo que disminuyó el desempleo, que para el primer trimestre del año se ubicó en 4,88%.

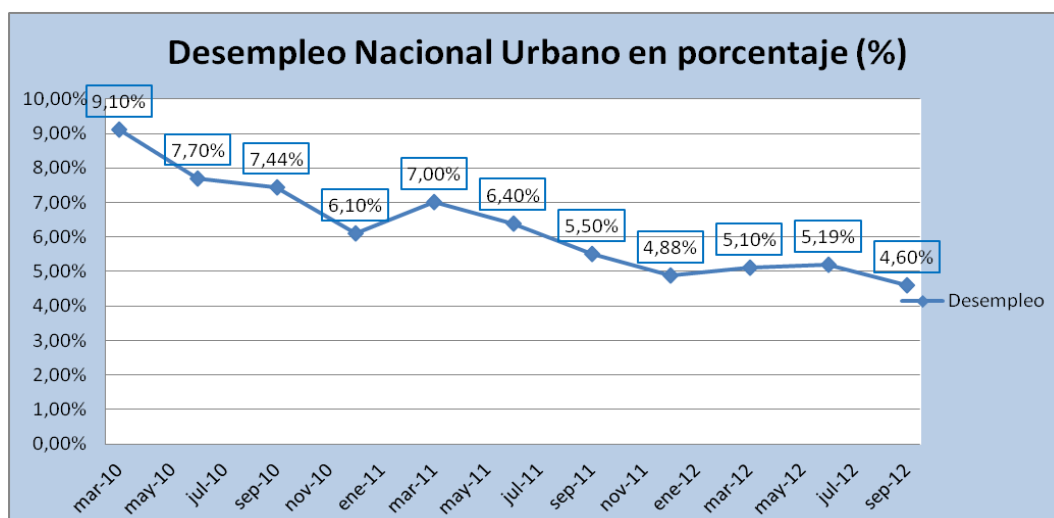
Tabla 8 Desempleo Nacional

Desempleo Nacional Urbano en Porcentaje (%)	
Año	Tasa (%)
Mar-10	9,10%
Jun-10	7,70%
Sep-10	7,44%
Dic-10	6,10%
Mar-11	7,00%
Jun-11	6,40%
Sep-11	5,50%
Dic-11	4,88%
Mar-12	5,10%
Jun-12	5,19%
Sep-12	4,60%

Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC
Elaborado por: Las autoras

De igual manera, el sub-empleo, al tercer trimestre del 2012, se ubicó en 41,90%, menor al presentado en marzo del 2012, que fue de 43,90%. La tasa de desocupación por ciudades, para el tercer trimestre del 2012: Cuenca 4,4%, Guayaquil 6,5%, Quito 3,4%, Machala 4,8%, y Ambato 4,2%.

Gráfico 9 Desempleo Nacional Urbano



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC
Elaborado por: Las autoras

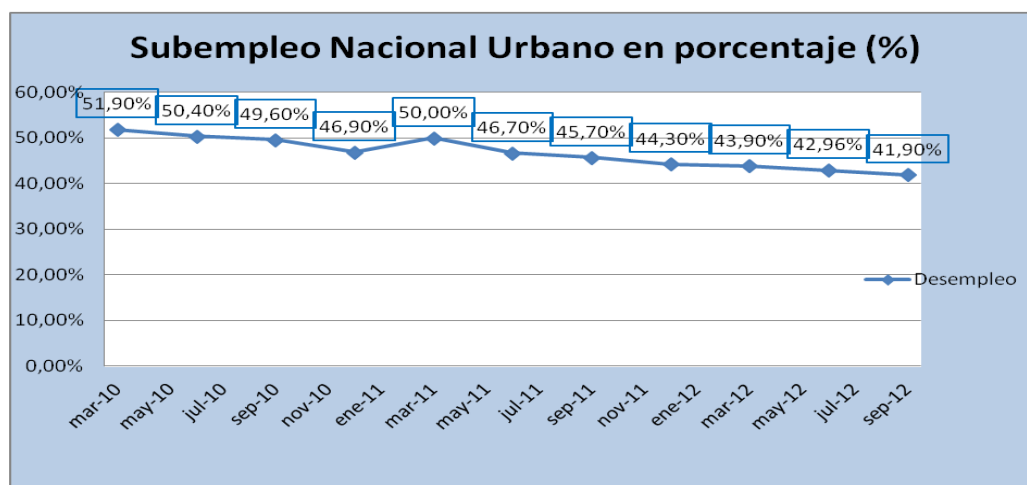
Es importante señalar que esta tasa de desempleo incluye el desempleo “oculto” los que han dejado de buscar un puesto de trabajo igual se contabilizan como parte de la fuerza laboral si están dispuestos y son capaces de trabajar. Entonces, la caída en la tasa de desempleo no se debe a trabajadores desalentados saliéndose de la fuerza laboral.

Tabla 9 Subempleo Nacional Urbano (porcentaje)

Subempleo Nacional Urbano en Porcentaje (%)	
Año	Tasa (%)
Mar-10	51,90%
Jun-10	50,40%
Sep-10	49,60%
Dic-10	46,90%
Mar-11	50,00%
Jun-11	46,70%
Sep-11	45,70%
Dic-11	44,30%
Mar-12	43,90%
Jun-12	42,96%
Sep-12	41,90%

Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC 2012
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 10 Subempleo Nacional Urbano



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC 2012
Elaborado por: Las autoras

El subempleo en las zonas urbanas ha caído a su nivel más bajo desde que comenzó la serie, desde un 52,6 por ciento en 2007 a un 43,5 por ciento en 2012. Ecuador define el subempleo de manera muy amplia y se aplica a cualquier persona que está trabajando, pero dispuesto y capaz de cambiar su arreglo de trabajo para mejorar la “duración o la productividad de su trabajo”. Debido a esta definición amplia, Ecuador tiene niveles más altos del subempleo que países que usan una definición más estrecha. Mientras tanto, la proporción de los trabajadores que están inscritos en el sistema de seguridad social ha crecido de forma dramática. A finales de 2007, menos que el 30 por ciento de los trabajadores estaba cubierto por el programa de seguridad social; a finales de 2011 esa tasa se había elevado a más que 40 por ciento.

Por otra parte, el salario de los trabajadores recientemente ha recibido un impulso: con la introducción del Salario Digno, cualquier empresa reportando renta primero debe distribuir esa renta entre sus empleados, hasta que los ingresos totales de los trabajadores se hayan elevado al nivel del salario digno o hasta que el total de la renta se haya distribuido entre los empleados, antes de anunciar el resto como su renta final. La recuperación de Ecuador de la recesión reciente ha sido lo suficientemente robusta para demostrar un progreso real en el mercado laboral.

Al analizar cada uno de los problemas sociales que tiene nuestro país, podemos decir que representa una amenaza y oportunidad para la empresa BIÓSFERA, hemos visto que se ha bajado tasas de desempleo, índices de pobreza, la mayoría de las personas pueden cubrir su canasta básica, eso demuestra que tenemos una economía estable. Por otro lado la empresa BIÓSFERA, se puede ver

afectada con cada uno de estos índices, ya que el aumento de salarios significaría un incremento en nuestro Presupuesto anual y por ende se inflaría precios y costos.

2.1.3 Factores legales

Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.

La Empresa BIÓSFERA se encuentra legalmente inscrita en el Registro Único del Contribuyente (RUC), donde se detalla información del Representante Legal, dirección, Actividad Económica a la que se dedica, también las responsabilidades que tiene que cumplir con el Órgano regulador que es Ley de Régimen Tributario Interno y Código Tributario el SRI, entre las que detallamos a continuación.

- ✓ Declaración mensual de IVA.
- ✓ Declaración de Retenciones en la Fuente.
- ✓ Declaración de Impuesto a la Renta anual
- ✓ Anexos Transaccionales.

Como toda empresa está regulada por la Superintendencia de Compañías a quienes se debe presentar los Balances y Estados Financieros, para la debida revisión, y control de la misma. El Código de Trabajo es uno de los Organismos que controla el manejo de cada uno de los deberes y derechos de los empleados, con el cual debemos cumplir, en este punto la empresa tiene una debilidad ya que no cuenta con un Reglamento Interno, Manual de funciones. Con el cual podamos ser mas ordenados, optimizar recursos en funciones operativas.

El IESS es uno de los Organismos que mas ayudado al Ecuador en cuestiones económicas por ser el que más ingresos capte de todo el Sistema Empresarial, por lo cual se convirtió en un ente de prestamista, este ente regula de manera ordenada y continúa el manejo de la afiliación de los empleados, con respecto a cada uno de sus Aportes Patronales e individuales.

El Ministerio del Medio Ambiente es uno de los Organismos que también controla nuestra entidad ya que debemos cumplir con Licencias de Medio Ambiente, y de esta manera no tener problemas para el respectivo funcionamiento.

2.1.4 Factores políticos

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones.

Rafael Correa acaba de convertirse en el primer presidente en más de 80 años de la historia ecuatoriana en alcanzar cinco años en el cargo. Este es un momento apropiado para examinar el desempeño de los indicadores económicos y sociales durante estos cinco años. Ecuador surgió mucho más temprano y más intacta de la última recesión quizás se esperaría, teniendo en cuenta que la crisis global golpeó dos de las Fuentes principales de divisas del país al mismo tiempo y de manera drástica: las exportaciones de petróleo y las remesas del exterior.

Además, teniendo una economía dolarizada, sin su propia moneda, sus opciones para responder a la crisis fueron limitadas. Sin embargo, Ecuador fue capaz de restablecer el crecimiento rápido a través de implementar políticas creativas para obviar los retos de impulsar el crecimiento en una pequeña economía dolarizada. En este trabajo se realiza una mirada detallada a la política monetaria y fiscal, y a otras políticas económicas y sociales implementadas durante los últimos cinco años, así como en papel del sector externo dentro de la economía. Después, examina a los resultados sociales y económicos, incluyendo los niveles de pobreza, desigualdad y desempleo, así como los resultados de la salud y educación.

El análisis de los principales índices macroeconómicos y sociales recientes, así como también los cambios de políticas en Ecuador, enfocándose principalmente en los últimos dos años y medio desde que la administración de Correa tomó el poder en enero 2007; podemos decir que estamos abriéndonos a más oportunidades económicas, para inversiones de otros países, y de esta manera la empresa BIÓSFERA, podría crecer en el mercado de Asesorías Ambientales, y tendría más ingresos para desarrollar más proyectos.

✓ **Política económica**

“Políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones, de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente con y contribuya a un objetivo”. (Koontz, 2004:126)

La economía del Ecuador sufrió sólo una recesión leve durante la crisis mundial de 2008-2009, una hazaña notable, dado que Ecuador usa el dólar de Estados Unidos como su moneda. Como resultado, no tiene control sobre su tipo de cambio, y tiene un uso de política monetaria sumamente limitado – afectando a dos de los tres instrumentos más importantes de la política macroeconómica que se pueden utilizar para contrarrestar la caída de la demanda privada.

El gobierno luchó contra la recesión de dos formas principales: a través de una política fiscal expansiva - incluyendo la expansión del acceso a la financiación de la vivienda – y a través de la política monetaria limitada que tenía disponible, manteniendo tasas de interés bajas y limitando la cantidad de reservas de los bancos que se permitían salir del país.

✓ **Función legislativa**

Está formada por el Presidente de la República, quien encabeza este poder, por el Vicepresidente y por los Ministros de Estado. El Presidente cuenta con un cúmulo de atribuciones tanto en materia de gobierno y administración como en la labor legislativa, judicial y económica.

Ecuador en las últimas décadas ha sufrido grandes transformaciones en el ámbito político y económico gracias a los gobiernos de turno, el inadecuado manejo político ha creado una imagen de inmoralidad, por lo que es considerado uno de los países más corruptos de América Latina, esto refleja, sin duda, un problema de valores morales y éticos que va hacia las raíces del funcionamiento del Estado y la sociedad misma, un reflejo claro de la inestabilidad política que viene viviendo el Ecuador se evidencia en la última década en que ha habido cinco presidentes de los cuales tres no han terminado su mandato, ya que han sido destituidos y reemplazados por sus vicepresidentes.

La última presidencia del Economista Rafael Correa ha traído al país grandes cambios y beneficios básicamente para las clases media – bajas. Correa fue elegido sobre una plataforma opuesta a la política económica neoliberal, con promesas de mejorar el crecimiento y el empleo, reformar el sector

petrolero y disminuir la pobreza. Hoy en día hay un panorama nuevo, con el producto de un anhelo ciudadano que busca acabar con los políticos de siempre y con la burocracia dorada, sin embargo, las expectativas son grandes, tomando en cuenta que mucha gente no comparte las ideas del nuevo mandatario y emiten criterios opuestos al mismo, ya que el cuestionó la legitimidad y legalidad de la deuda externa pública del país y en julio de 2007, autorizó la creación de una Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público internacional para analizar dicha deuda.

Es necesario y muy importante dar la oportunidad a una política nueva, con gente emprendedora, capaz e intelectual que propone cambios muy relevantes en todas las instancias del gobierno, los principales protagonistas somos los ciudadanos quienes debemos aportar en forma positiva ya sea con trabajo, nuevas ideas, incentivando los cambios productivos, siendo más responsables y razonables, preparándonos en todos los aspectos para enfrentar lo que pueden venir en un futuro.

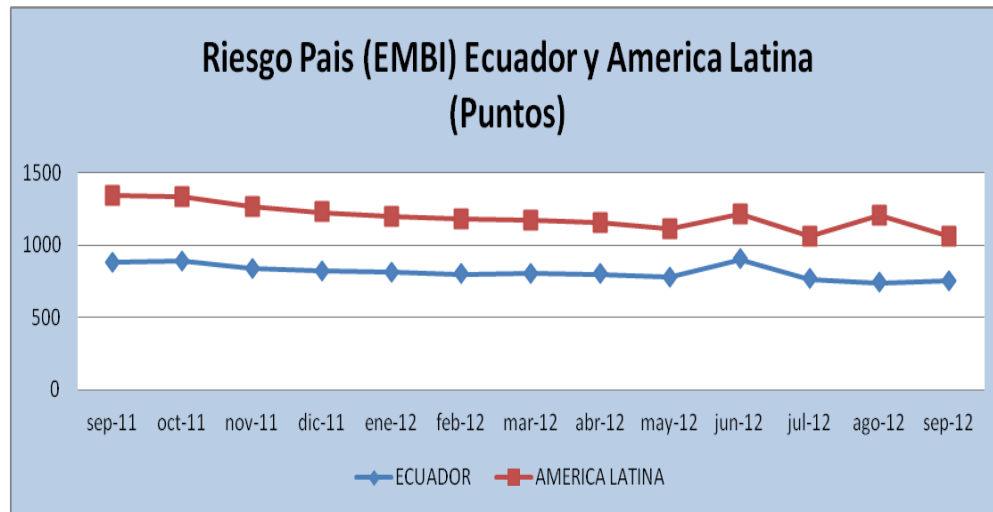
La inestabilidad política crea una falta de credibilidad en el gobierno, lo que ocasiona que no se pueda incorporar proyectos de inversión que ofrezcan Fuentes de empleo y en consecuencia no exista mayor flujo de efectivo en el país, para enfrentar esta situación durante los últimos años el gobierno ha generado plazas de empleo.

✓ **Riesgo país (EMBI ECUADOR)**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Existen una serie de elementos que configuran la situación de un país del que dependen su expansión, continuación o estancamiento de la actividad económica, lo que afecta directamente a empresa. Al mes de septiembre del 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 754 puntos; disminuyendo en 54 puntos con respecto al mes anterior; al contrastar con el promedio de América Latina, que para septiembre del 2012 fue de 305, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este en 448 puntos.

Gráfico 11 Riesgo país



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC
Elaborado por: Las autoras

Este índice es de vital importancia ya que la Empresa BIÓSFERA tendría manera de negociar con países europeos y de esta manera crecer en el mercado de Gestión Ambiental, y por ende aumentar sus ingresos.

Escenario internacional.

Ecuador en el escenario internacional: Según el Índice de Desarrollo Humano de la Organización de las Naciones Unidas el Ecuador se encuentra en el puesto 89 de 177 países al medir la Esperanza de Vida, la Tasa de Alfabetización, la matriculación Educativa y el Ingreso Per cápita. Por otro lado, en el Índice de Competitividad Global que mide factores y políticas relacionadas con la estabilidad macroeconómica, infraestructura, el sistema educativo, eficiencia en los mercados, innovación entre otros, sitúan al Ecuador en el puesto 103 de 131 países.

Según el Banco Mundial el Ecuador se encuentra en el puesto 128 de 178 países en el Indicador de Facilidad para hacer Negocios, lo que significa que hay trabas para formar empresas, la protección de inversiones, inestabilidad política, corrupción, impuestos, obtención de créditos, flexibilidad laboral. En el Índice de Libertad Económica el Ecuador está en el puesto 108 de 157 países donde se toman en cuenta factores como la libertad comercial, el gasto gubernamental, los subsidios, los derechos de la propiedad, situación laboral, fiscal entre otros.

En cuanto a corrupción en el ranking Elaborado por: por Transparencia Internacional el Ecuador ocupa el puesto 117 de 157, es decir está entre los últimos lugares de países latinoamericanos y el mundo.

Con este ambiente de atraso y estancamiento económico y social, es de esperar que se presente un desafío a las autoridades, no solo del gobierno sino de la sociedad civil para superar estas condiciones adversas que presentan un futuro incierto de posibilidades de crecimiento en un entorno de pobreza y de nula inversión y creación.

2.1.5 Factores ambientales

El ambiente y los seres vivos están en una mutua relación: el ambiente influye sobre los seres vivos y éstos influyen sobre el ambiente y sobre otros seres vivos. La forma en que ambos se influyen o condicionan se ha llegado a denominar como factores o condicionantes ambientales o ecológicos. La influencia del ambiente sobre los seres vivos es la suma de todos y cada uno de los factores ambientales. Estos factores determinan las adaptaciones, la gran variedad de especies de plantas y animales, y la distribución de los seres vivos sobre la Tierra.

En la actualidad, la Ecología ha cobrado gran importancia por el incremento incesante de la población humana, a niveles no conocidos anteriormente, y cuyo impacto sobre el ambiente es cada vez mayor. Ya se están sintiendo los síntomas de problemas serios, como el calentamiento de la atmósfera; enfermedades originadas por la contaminación ambiental; destrucción de la capacidad de reciclaje de los desechos por los sistemas naturales, y escasez de recursos, especialmente del agua, a nivel local y regional, entre otros. Hoy la Ecología es una de las ciencias más importantes y de gran proyección.

Por lo que podríamos relucir es que la presencia de nuevos compuestos químicos, y diversas especies de bacterias, tienen muy distinta sensibilidad, por lo que se altera la composición cualitativa y cuantitativa de los sistemas bacterianos, y con ello la naturaleza y proporción de los gases emitidos que pasan a ser componentes de la atmósfera, lo cual dificultaría el trabajo en estudio de impacto ambiental, Auditorías ambientales, Asesoría en la implementación de planes de manejo ambiental, Asesoría en la obtención de licencias y permisos ambientales que realiza la empresa BIÓSFERA.

2.1.6 Factores tecnológicos

En Desarrollo Tecnológico el Ecuador se sitúa en el puesto 107 de 127, lo que demuestra la casi inexistencia actividad en Investigación y Desarrollo de Tecnologías. En el PIB el país ocupa el puesto 98 de 180 países según datos del FMI, es decir supera solo a unos cuantos países. El Ecuador al igual que el resto del mundo vive la era de la tecnología, en donde el uso del computador, del internet, más que un lujo es una necesidad que permite realizar cálculos, proyecciones, comparaciones y resultados a futuro haciendo ágiles y eficientes las actividades. La empresa BIÓSFERA no es ajena a todo este avance tecnológico pues cuenta con equipos de computación de última generación.

Es decir como Organización podemos analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa. Diagnosticar qué evoluciones o tendencias se nos presentan como oportunidades y amenazas. Decidir qué acciones son las más adecuadas para aprovechar las oportunidades y para defenderse de las amenazas.

BIÓSFERA podría disponer de personal especializado que nos permite acercar la curva de experiencia y disminuye los tiempos y riesgos de los proyectos. El entorno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios. Nos permitiría disponer de modernas infraestructuras en un mercado cada vez más global que nos permiten competir globalmente.

La empresa BIÓSFERA para los Estudios de impacto ambiental a nivel nacional, Auditorías ambientales, Asesoría en la implementación de planes de manejo ambiental, Asesoría en la obtención de licencias y permisos ambientales, Planes de emergencia para la obtención del certificado de funcionamiento del cuerpo de bomberos de Quito, cuenta con el personal calificado y las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

2.2 Microambiente

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Potter también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. (Reyes, 2010)

2.2.1 Clientes

La empresa brinda los servicios a las siguientes empresas:

1. EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A
2. TERMOPICHINCHA S.A.
3. ROCHE ECUADOR S.A.
4. TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.
5. PETROCOMERCÍAL
6. CARVALECUADOR S.A
7. TECNAFLARGENT
8. TECNA ECUAMEDANITO
9. SIGMAPLAST S.A
10. TINFLEX S.A
11. CONECCEL S.A
12. IANCEM S.A

2.2.2 Proveedores

Dentro de la cartera de proveedores tanto de bienes como de servicios se encuentran las siguientes empresas:

1. COPY MAGIC
2. ARIS PLOT
3. BUSINNES PC
4. EICONO
5. CORPLABEC S.A
6. BUSTAMANTE ABOGADOS

2.2.3 Competencia

Proviene (del latín *competentia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. *En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que*

viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio. (Diccionario de Marketing, 2012)

Adicionalmente a la globalización, tendencia claramente reflejada en la forma actual de hacer negocios, existe otra no menos importante, la competitividad. En términos simples y entendibles, competitividad es ofrecer al cliente de una entidad bienes y servicios con atención, calidad, oportunidad y precio que representen un valor superior a lo que le proporcionaría la competencia.

La competitividad se percibe en las características distintivas del bien o servicio, en aspectos tales como reparaciones subsecuentes, precios bajos en proporción a la calidad recibida, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tiempo de entrega del bien ofrecido, etc. El que ofrezca el mejor conjunto de los factores anteriores, es el más competitivo dentro de un sistema económico. (Guajaranda, 2012:6) La competencia lo constituyen las siguientes empresas:

✓ CONSULPIEDRA CÍA. LTDA.

Todos los campos de la Ingeniería, Arquitectura, Economía, enfocando su mayor campo de acción en la Ingeniería Sanitaria y Ambiental:

- Diseño y fiscalización de sistemas de abastecimiento de agua potable
- alcantarillado y manejo de desechos sólidos, a nivel de ciudades, urbanizaciones y edificios.
- Estudios ambientales en sus distintas fases y niveles.
- Evaluación económica y financiera de proyectos

Asesoría Empresarial en el Campo Ambiental

- Estudios de declaración e impacto ambiental
- Planes de manejo ambiental
- Seguridad y salud ocupacional
- Implementación de programas de producción más limpia

✓ ENTRIX

Empresa dedicada a la consultoría ambiental profesional especializada en el manejo de recursos hídricos, de riesgos medioambientales, economía de recursos naturales y el cumplimiento de leyes y regulaciones ambientales, identificación de pasivos, relaciones comunitarias y asistencia legal en materia ambiental en casos de litigios. Sirven a un amplio abanico de clientes tanto privados como

públicos, incluyendo la industria y agencias gubernamentales en Estados Unidos, Canadá, América del Sur, el Caribe y otras regiones del mundo, que se enfrentan a retos que requieren experiencia ambiental, planificación estratégica y soluciones prácticas.

2.2.4 Organismos de control

Servicio de rentas internas (SRI)

El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica, autónoma, con personería jurídica de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional. Su gestión está sujeta a las disposiciones del Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI). El SRI es el ente que se encarga de: La ejecución de la política tributaria aprobada por el Presidente de la República; la determinación, recaudación y control de tributos internos, preparación de estudios de reforma a la legislación tributaria, conocimiento y resolución de peticiones, reclamos, recursos y absolución de consultas; y, aplicación de sanciones establecidas por la Ley.

Ministerio del ambiente (MA)

Esta institución se encarga de recopilar la información de carácter ambiental, como instrumento de planificación, de educación y control. Esta información será de carácter público y formará parte de la Red Nacional de Información Ambiental, la que tiene por objeto registrar, analizar, calificar, sintetizar y difundir la información ambiental nacional; **Constituir Consejos Asesores** entre los organismos componentes del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental para el estudio y asesoramiento de los asuntos relacionados con la gestión ambiental, garantizando la participación de los entes seccionales y de la sociedad civil;

Da prioridad a un enfoque de la gestión ambiental sugiere introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados con dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión, asociada con los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente.(Sapag, 2000:31)

Es decir, estos se diferencian de las normas ISO 9000, que sólo consideran las normas y procedimientos que garantizan a los consumidores que los productos y servicios que provee el proyecto cumplen y seguirán cumpliendo con determinados requisitos de calidad.

2.3 Análisis interno

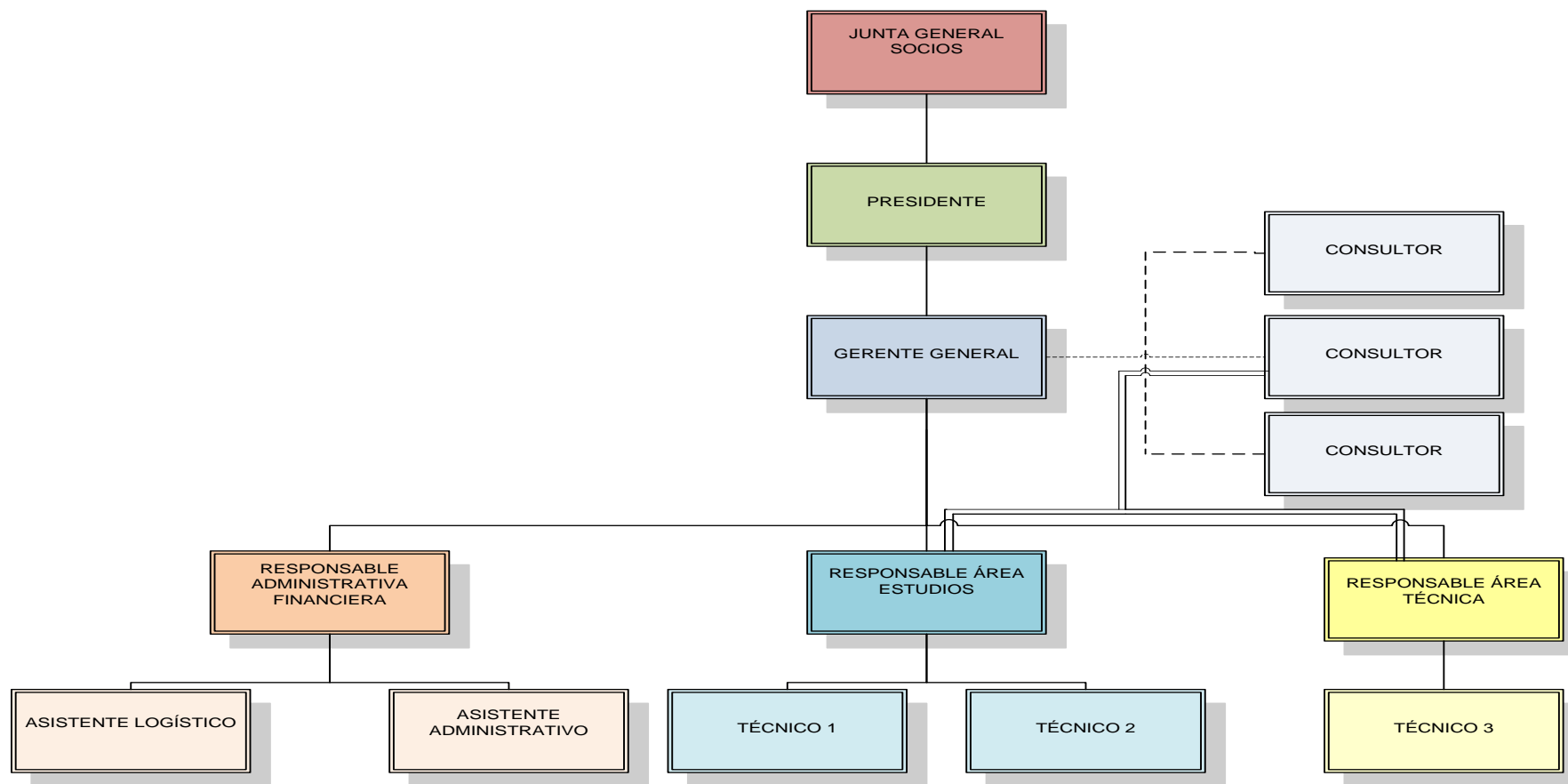
2.3.1 Antecedentes de la empresa

BIÓSFERA Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la Consultoría Ambiental, especializada en el desarrollo de herramientas de Gestión Ambiental para diferentes industrias y proyectos en escenario nacional e internacional. Nuestra empresa fue constituida y registrada en 1995, contando en este momento con más de 18 años de experiencia en el mercado de servicios ambientales en el Ecuador, garantizando la eficacia, eficiencia y calidad técnica en los productos y servicios brindados, logrando de esta manera la plena satisfacción de las necesidades del cliente.

BIÓSFERA Cía. Ltda. Brinda sus servicios de conformidad con lo establecido en las normas ecuatorianas e internacionales y bajo la legislación aplicable en cuanto a jurisdicción y competencia; además, se caracteriza por la conformación de un grupo interdisciplinario dirigido por un especialista en legislación y gestión ambiental, lo que garantiza a sus clientes la conformación de un modelo integral e integrador de los aspectos técnicos-ambientales con el estricto cumplimiento de la legislación del país.

2.3.2 Estructura organizacional

Gráfico 12 Estructura organizacional de la empresa BIÓSFERA



Fuente: Empresa BIÓSFERA

====: Relación con Coordinación Técnica

- - - - -: Personal Eventual por Servicios Profesionales

2.3.3 Puestos y funciones

Gerente General/ Presidente

El gerente general / presidente tiene como sus principales funciones:

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la empresa.
- Elaborar planes que se requieran para desarrollar los programas de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas.
- Someter a la aprobación de los accionistas, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.
- Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la Entidad.
- Nombrar, dar posesión y remover a los empleados, de la Empresa. Celebrar los contratos con los trabajadores oficiales.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Entidad y de los Afiliados.
- Representar las acciones o derechos que la Entidad posea en otros organismos.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
- Aprobar de conformidad con el reglamento establecido el ingreso a la Entidad de los afiliados voluntarios.
- Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
- Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y otros riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para los afiliados.
- Presentar trimestralmente a los accionistas, un informe sobre el manejo de portafolio de inversiones.
- Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

Jefe ambiental

El jefe ambiental tiene como sus principales funciones:

- Diagnosticar impactos negativos y positivos ambientales
- Evaluar el nivel del daño ocasionado en el ambiente y proponer soluciones integradas de acuerdo a las leyes medioambientales vigentes.
- Debe velar por proteger al medio ambiente de mayor degradación, preservar las partes de éste que se encuentran en buenas condiciones, y mejorarlo, revitalizarlo donde sea necesario.

Contadora

La contadora tiene como sus principales funciones:

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados.
 - Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido.
 - Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
 - Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado.
 - Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
 - Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
 - Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
 - Presentar los informes que requieran la Junta Directiva, el Gerente, el Comité de Control Social, el Revisor Fiscal y los asociados, en temas de su competencia.
 - Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerida
- Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen para las organizaciones de Economía Solidaria.

Jefe administrativa financiera

La persona encargada de la jefatura administrativa financiera tiene como sus principales funciones:

- Elaborar presupuestario, la predicción y el manejo de efectivo
- Administración crediticia.
- Análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.
- Decisiones empresariales en términos financieros.
- La inversión, El financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de la empresa.
- Cuidar de los recursos financieros de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad y la liquidez.
- Lograr que la administración Financiera sea lucrativa y líquida al mismo tiempo.
- Debe ser responsable de que este departamento este íntimamente relacionada con la economía y la contabilidad

Jefe de ventas

El jefe de ventas como funciones principales presenta

- Planificar los territorios de ventas
- Planificar la situación óptima de las oficinas de ventas.
- Idear los ciclos de viaje por los territorios de venta.
- Redactar especificaciones de venta.

Técnico ambiental

El equipo técnico está integrado por cuatro personas con las siguientes funciones:

- Elaboración de términos de referencia,
- Auditorías ambientales iniciales y de cumplimiento,
- Estudios de impacto ambiental de categoría A,
- Declaratorias ambientales,
- Monitoreo de ruido, agua, aire y suelo.

Sociólogo

El sociólogo tiene como sus principales funciones:

- Contribuir a mejorar las relaciones sociales.
- Capacitar para prever y predecir.
- Proteger la mejora social
- Análisis de la sociedad
- Elaboración de formularios sociales
- Elaboración de mapeos por ciudades

2.3.4 Número y tipos de áreas

En la empresa BIÓSFERA actualmente cuentas con cuatro áreas para el funcionamiento de la consultora ambiental que son las siguientes:

- ✓ Operativas (3 áreas)

Área Financiera

Área de Estudios Ambientales

Área Técnica Ambiental

- ✓ Directiva (1 área)

Dirección

Consultoría externa

Con el fin de conocer la opinión de cada trabajador de BIÓSFERA se procedió a realizar la siguiente encuesta:

2.3.5 Servicios

- ✓ Estudios de impacto ambiental a nivel nacional
- ✓ Auditorías ambientales
- ✓ Asesoría en la implementación de planes de manejo ambiental
- ✓ Asesoría en la obtención de licencias y permisos ambientales

- ✓ Planes de emergencia para la obtención del certificado de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito
- ✓ Capacitaciones ambientales.

2.3.6 Análisis financiero

El análisis financiero constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión..(Besley, 2001:94-95)

2.3.7 Análisis financiero estructural del balance general

Se emplea para analizar los estados financieros relacionando cada uno de sus ítems, con una cifra base. En el balance general esta cifra base puede ser el total de activo o un subtotal dependiendo del análisis que se quiere realizar.

Tabla 10 Análisis financiero estructural del Balance General de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

CUENTAS	2010.	%	2011.	%	2012.	%
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA - BANCOS	7.416,67	10,23%	30,34	0,04%	15.357,06	8,90%
CUENTAS POR COBRAR	31.721,13	43,77%	16.874,52	21,55%	41.930,68	24,30%
PROVISION CTAS INCOBRABLES	(317,21)	-0,44%	(387,36)	-0,49%	(387,36)	-0,22%
CREDITO TRIBUTARIO	6.017,34	8,30%	9.326,93	11,91%	64.595,68	37,43%
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	1.336,87	1,84%	924,15	1,18%	-	0,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	12.013,30	16,58%	35.031,04	44,74%	-	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	58.188,10	80,30%	61.799,62	78,93%	121.496,06	70,40%
ACTIVO FIJO						
MUEBLES Y ENCERES	3.326,21	4,59%	4.251,00	5,43%	6.737,72	3,90%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.568,79	2,16%	1.568,79	2,00%	1.568,79	0,91%
EQUIPO DE COMPUTACION	6.384,64	8,81%	7.680,64	9,81%	7.680,64	4,45%
VEHICULOS TRANSPORTE	21.741,07	30,00%	21.741,07	27,77%	61.331,17	35,54%
DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVO FIJO	(18.742,91)	-25,86%	(18.742,91)	-23,94%	(26.232,66)	-15,20%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	14.277,80	19,70%	16.498,59	21,07%	51.085,66	29,60%
TOTAL DEL ACTIVO	72.465,90	100%	78.298,21	100,00%	172.581,72	100,00%

PASIVO

CUENTAS POR PAGAR	25.377,24	35,02%	42.015,75	53,66%	44.134,70	25,57%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	7.309,84	10,09%	-	0,00%	-	0,00%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	413,10	0,57%	-	0,00%	-	0,00%
PARTICIPACIONES A TRABAJADORES POR PAGAR	-	0,00%	1.175,17	1,50%	8.757,00	5,07%
PROVISIONES	12.207,00	16,85%	-	0,00%	-	0,00%
IMPUESTOS A LA RENTA POR PAGAR	-	0,00%	-	0,00%	7.791,42	4,51%
OTROS PASIVOS	-	0,00%	-	0,00%	26.245,76	15,21%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	45.307,18	62,52%	43.190,92	55,16%	86.928,88	50,37%
TOTAL DEL PASIVO	45.307,18	62,52%	43.190,92	55,16%	86.928,88	50,37%
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL SUSCRITO	5.000,00	6,90%	5.000,00	6,39%	5.000,00	2,90%
RESERVA LEGAL	2.773,02	3,83%	2.773,02	3,54%	2.773,02	1,61%
OTRAS RESERVAS	178,21	0,25%	228,21	0,29%	310,14	0,18%
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EN EJERCICIOS ANTERIORES	19.321,60		19.321,60		19.321,60	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(114,11)	-0,16%	7.834,46	10,01%	58.380,01	33,83%
TOTAL PATRIMONIO NETO	27.158,72	37,48%	35.107,29	44,84%	85.652,84	49,63%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	72.465,90	100,00%	78.298,21	100,00%	172.581,72	100,00%

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

- Al realizar el análisis del Balance General al 31 de Diciembre del 2012, el activo está compuesto por más del 70.40% por el activo corriente, en el cual las cuentas más representativas son las cuentas por cobrar y la cuenta crédito tributario, representan para el 2012 un total de dos cuentas, mientras que en el 2011 fueron las cuentas por cobrar y otros activos fijos, el porcentaje de estas cuentas con respecto al activo se incrementan como un movimiento usual en el tipo de operación que realiza la empresa, pues al prestar los servicios a mas clientes las cuentas por cobrar está incrementando así como el crédito tributario que la empresa incremento y al final va a representar una disminución de sus obligaciones tributarias, y otros activos corrientes que corresponden a los bienes y derechos de la entidad que se convertirán en efectivo en otra partida de activo o consumirlos.
- En los activos fijos que posee la empresa Biosfera ha variado notablemente, ya que en el año 2012 fue de un 3.90% y en el 2011 de un 5.43% mostrando así que en ese año la empresa adquirió muebles para nuevo personal que prestara servicios en la empresa, también se observa que la participación con respecto al total del activo ha variado especialmente en relación a vehículos, donde estos a pesar de haberse acrecentado cada año, en el 2012 incrementa su valor significativamente con un 35.54%, hasta una disminución de 30% al 2010, esto debido justamente al hecho que la consultora adquirió otro vehículo para implementar el área de logística y mensajería. Los demás rubros no tienen una participación relevante, pero han incrementado aceptablemente con el proceso de crecimiento de la empresa.
- El pasivo nos muestra que la empresa el último año ha disminuido considerablemente, en el 2012 el porcentaje del pasivo fue del 50.37 % del cual el 25.57% representa las cuentas por pagar, con una disminución respecto al año 2011. Esta disminución se debe al proceso de crecimiento de la empresa al pagar las obligaciones que adquiere al tiempo fijado, sin embargo se observa resultados favorables en el incremento de utilidades importante tanto en valor como en participación dentro del pasivo y patrimonio, es por ello que se puede concluir dentro de este análisis que la empresa ha tendido un crecimiento importante y aunque sin mucha estabilidad en el incremento y disminución de la participación de las cuentas, esto puede justificarse por el tipo de servicio que la empresa brinda fuera de la ciudad.

2.3.8 Análisis financiero estructural del estado de resultados

El análisis estructural es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. El objetivo del análisis estructural es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. (Revista virtual gerencia, 2012)

Tabla 11 Análisis financiero estructural del estado de resultados de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

CUENTA	2010.	%	2011.	%	2012.	%
INGRESOS						
VENTAS NETAS	72.095,09	100,00%	54.350,95	100,00%	160.381,39	100,00%
TOTAL INGRESOS	72.095,09	100,00%	54.350,95	100,00%	160.381,39	100,00%
HONORARIOS PROFESIONALES	28.185,13	39,09%	14.076,03	25,90%	46.247,29	28,84%
SUMINISTROS Y MATERIALES	4.938,17	6,85%	2.323,69	4,28%	500,92	0,31%
TRANSPORTE	1.004,93	1,39%	-	0,00%	20.000,00	12,47%
OTRAS PROVISIONES	12.207,00	16,93%	-	0,00%	-	0,00%
SEGUROS Y REASEGUROS	1.044,94	1,45%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL COSTOS	47.380,17	65,72%	16.399,72	30,17%	66.748,21	41,62%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	24.714,92	34,28%	37.951,23	69,83%	93.633,18	58,38%
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SUELDOS SALARIOS	6.684,41	9,27%	13.502,96	24,84%	12.254,50	7,64%
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONES	531,12	0,74%	755,01	1,39%	5.206,89	3,25%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	812,16	1,13%	1.500,33	2,76%	2.085,03	1,30%
ARRIENDO DE INMUEBLES	-	0,00%	-	0,00%	3.137,27	1,96%
SERVICIOS BÁSICOS	-	0,00%	2.090,94	3,85%	1.024,71	0,64%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.895,76	4,02%	3.012,30	5,54%	2.171,09	1,35%
SEGUROS Y REASEGUROS	-	0,00%	960,00	1,77%	-	0,00%
DEPRESIASION DE ACTIVOS FIJOS	6.857,58	9,51%	3.141,94	5,78%	7.490,15	4,67%
COMBUSTIBLES	695,95	0,97%	2.033,23	3,74%	353,21	0,22%
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	317,21	0,44%	70,15	0,13%	-	0,00%

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.794,19	26,07%	27.066,86	49,80%	33.722,85	21,03%
GASTOS DE VENTAS						
PROMOCION Y PUBLICIDAD	859,68	1,19%	1.326,13	2,44%	40,32	0,03%
COMISIONES LOCALES	142,34	0,20%	-	0,00%	-	0,00%
GASTOS DE VIAJE	247,90	0,34%	1.256,50	2,31%	-	0,00%
TOTAL GASTOS DE VENTA	1.249,92	1,73%	2.582,63	4,75%	40,32	0,03%
GASTOS FINANCIEROS						
INTERESES BANCARIOS LOCALES	3.397,54	4,71%	145,78	0,27%	-	0,00%
GESTION FINANCIERA	898,19	1,25%	-	0,00%	1.490,00	0,93%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	489,19	0,68%	321,50	0,59%	-	0,00%
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	4.784,92	6,64%	467,28	0,86%	1.490,00	0,93%
TOTAL GASTOS GENERALES	24.829,03	34,44%	30.116,77	55,41%	35.253,17	21,98%
RESULTADO DEL EJERCICIO	(114,11)	-0,16%	7.834,46	14,41%	58.380,01	36,40%
15% TRABAJADORES E IMP. RENTA			1.175,17	2,16%	8.757,00	5,46%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	(114,11)	-0,16%	6.659,29	12,25%	49.623,01	30,94%

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

- Al realizar el análisis de los ingresos generados podemos resaltar la venta de servicios ambientales que representaron el 100.00% del total de ingresos, siendo la venta ambiental el único e importante rubro.
- Los costos que se generaron durante todo el periodo por la venta de servicios ambientales representan el 41.62% del total de ingresos, es un porcentaje justificable, ya que de esto existe un 58.38% que se dividirá entre gastos administrativos, de ventas y financieros, que arrojan un margen de ganancia del 36.40%.
- Dentro de los costos la cuenta más relevante son los honorarios profesionales ya que su participación representa el 28.84% seguido del transporte con una participación del 12,47% al relacionarlos con los ingresos, podemos concluir que la variación es por los proyectos y estudios que realiza la empresa, los cuales se desarrollan normalmente y es por ello que se puede observar que los costos en honorarios para el año 2011 es menor debido a que en ese momento no aumentaba para los estudios ambientales la ordenanza municipal 404 que exige la entidad de regulación.
- La consultora tiene gastos operativos que son los de administración y ventas cuya participación es del 21.03% y del 0.03% respectivamente, al analizar los gastos de administración el rubro más relevante lo constituyen los sueldos y salarios que se cancela cada mes a los trabajadores por el servicio prestado.
- También cuenta con gastos financieros que representan el 0.93% del total de ingresos, en esta cuenta se consideran los intereses que se cancelaron por los préstamos solicitados al cubrir obligaciones con terceros.
- Los ingresos de la consultora ha ido incrementado del año 2011 al 2012 pasando de \$54350.95 a \$160381.39, esto debido a los permisos de suelo que exige el ministerio del ambiente ya que antes era opcional y hoy en día es obligatorio para cualquier tipo de negocio que tienda a afectar el ambiente o sus alrededores, mismo que pudo observar ventas aceptables al 2010 pero con costos y gastos exagerados debido a una mala administración de recursos, para el año 2011 y 2012 la utilidad bruta en ventas incrementa, pero a su vez tiene menor participación en relación a las ventas para el año 2011 (58.38%) debido principalmente a los costos por honorarios profesionales.
- Los gastos administrativos, de ventas y financieros representan un 21.03%; 0.03% y 0.93% respectivamente siendo parte de la estructura normal de gastos para este tipo de empresa, y al final es una utilidad significativa ya que representa el 36.40% en relación a las ventas el valor es bajo, aunque el mismo se incrementó en valor a casi el doble que en el año 2011 y su participación de 14.41%. Sin embargo debe ser estudiada la situación para determinar si los principales motivos corresponden a los costos por honorarios profesionales y a los costos por servicios ambientales que presta la empresa.

- Este análisis inicial de los resultados de la empresa muestra que en la estructura de costos y gastos es demasiado alto en relación a los ingresos y por tanto se observa una utilidad algo baja para servicios ambientales, sobre lo cual es necesario profundizar a través de los siguientes análisis y posteriormente la propuesta.

2.3.9 Análisis financiero de tendencia del balance general

Lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. (Revista virtual gerencia, 2012)

En la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. se ha realizado el análisis del Balance General para lo cual se ha determinado mediante valores absolutos y valores relativos. Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería $P2-P1$.

Tabla 12 Análisis financiero de tendencia del Balance General de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

CUENTAS	2011.	2012.	VARIACION ABSOLUTA 2011-2012	VARIACION RELATIVA 2011- 2012
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA - BANCOS	30,34	15.357,06	15.326,72	50516,55%
CUENTAS POR COBRAR	16.874,52	41.930,68	25.056,16	148,49%
PROVISION CTAS INCOBRABLES	(387,36)	(387,36)	-	0,00%
CREDITO TRIBUTARIO	9.326,93	64.595,68	55.268,75	592,57%
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	924,15	-	(924,15)	-100,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	35.031,04	-	(35.031,04)	-100,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	61.799,62	121.496,06	59.696,44	96,60%
ACTIVO FIJO				
MUEBLES Y ENSERES	4.251,00	6.737,72	2.486,72	58,50%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.568,79	1.568,79	-	0,00%
EQUIPO DE COMPUTACION	7.680,64	7.680,64	-	0,00%
VEHICULOS TRANSPORTE	21.741,07	61.331,17	39.590,10	182,10%
DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVO FIJO	(18.742,91)	(26.232,66)	(7.489,75)	39,96%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	16.498,59	51.085,66	34.587,07	209,64%
TOTAL DEL ACTIVO	78.298,21	172.581,72	94.283,51	120,42%
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR	42.015,75	44.134,70	2.118,95	5,04%

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	-	-	
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	-	-	-	
PARTICIPACIONES A TRABAJADORES POR PAGAR	1.175,17	8.757,00	7.581,83	645,17%
PROVISIONES	-	-	-	
IMPUESTOS A LA RENTA POR PAGAR	-	7.791,42	7.791,42	
OTROS PASIVOS	-	26.245,76	26.245,76	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	43.190,92	86.928,88	43.737,96	101,27%
TOTAL DEL PASIVO	43.190,92	86.928,88	43.737,96	101,27%
PATRIMONIO NETO				
CAPITAL SUSCRITO	5.000,00	5.000,00	-	0,00%
RESERVA LEGAL	2.773,02	2.773,02	-	0,00%
OTRAS RESERVAS	228,21	310,14	81,93	35,90%
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EN EJERCICIOS ANTERIORES	19.321,60	19.321,60	-	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.834,46	58.380,01	50.545,55	645,17%
TOTAL PATRIMONIO NETO	35.107,29	85.652,84	50.545,55	143,97%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	78.298,21	172.581,72	94.283,51	120,42%

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

- En el análisis del año 2011 al año 2012 los activos presentan un incremento significativo (120.42%) que principalmente dependen de los activos fijos, mismos que se incrementaron en un (209.64%) debido a la compra de vehículo y al adquirir muebles enseres para la empresa.
- también los activos corrientes han tenido un incremento, pero menor al de los activos fijos (96.60%), siendo estos los valores más representativos de los activos.
- Al realizar el análisis de los pasivos podemos destacar que se incrementa en una gran cantidad (101.27%), esto es debido principalmente al pago de participaciones a los trabajadores por la utilidades ya que se ha incrementado en una proporción importante (645.17%) debido al avance en cada uno de sus estudios, proyectos y sus ventas, sin embargo estas deudas no se convierten en costos demasiado elevados relativos, pero sí ayudan al crecimiento laboral ya que cada trabajador tiene motivación para realizar las actividades encomendadas a ellos de la mejor manera y al final será beneficioso para la empresa.
- Este análisis refleja un incremento en los resultados de la empresa y una dinámica creciente de los ingresos y costos, sustentado con un aumento importante en los activos fijos, que ha generado un mejoramiento en la empresa, pero que aún se observa insuficiente como resultado de la empresa.

2.3.10 Análisis financiero de tendencia del estado de resultados

Muestra los efectos de las operaciones en la empresa y sus resultados finales, ya sea de ganancia o de pérdida indica el resultado de los hechos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la empresa. La situación financiera de una empresa se presenta en un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

Tabla 13 Análisis financiero de tendencia del estado de resultados de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

CUENTAS	2011.	2012.	VARIACION ABSOLUTA 2011-2012	VARIACION RELATIVA 2011-2012
INGRESOS				
VENTAS NETAS	54.350,95	160.381,39	106.030,44	195,08%
TOTAL INGRESOS	54.350,95	160.381,39	106.030,44	195,08%
HONORARIOS PROFESIONALES	14.076,03	46.247,29	32.171,26	228,55%
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.323,69	500,92	(1.822,77)	-78,44%
TRANSPORTE	-	20.000,00	20.000,00	
TOTAL COSTOS	16.399,72	66.748,21	50.348,49	307,01%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	37.951,23	93.633,18	55.681,95	146,72%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
SUELDOS SALARIOS	13.502,96	12.254,50	(1.248,46)	-9,25%
BENEFICIOS SOCIALES Y OTRAS REMUNERACIONES	755,01	5.206,89	4.451,88	589,65%
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	1.500,33	2.085,03	584,70	38,97%
ARRIENDO DE INMUEBLES	-	3.137,27	3.137,27	
SERVICIOS BÁSICOS	2.090,94	1.024,71	(1.066,23)	-50,99%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3.012,30	2.171,09	(841,21)	-27,93%
SEGUROS Y REASEGUROS	960,00	-	(960,00)	-100,00%
DEPRESIASION DE ACTIVOS FIJOS	3.141,94	7.490,15	4.348,21	138,39%

COMBUSTIBLES	2.033,23	353,21	(1.680,02)	-82,63%
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	70,15	-	(70,15)	-100,00%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.066,86	33.722,85	6.655,99	24,59%
GASTOS DE VENTAS				
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.326,13	40,32	(1.285,81)	-96,96%
GASTOS DE VIAJE	1.256,50	-	(1.256,50)	-100,00%
TOTAL GASTOS DE VENTA	2.582,63	40,32	(2.542,31)	-98,44%
GASTOS FINANCIEROS				
INTERESES BANCARIOS LOCALES	145,78	-	(145,78)	-100,00%
GESTION FINANCIERA	-	1.490,00	1.490,00	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	321,50	-	(321,50)	-100,00%
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	467,28	1.490,00	1.022,72	218,87%
TOTAL GASTOS GENERALES	30.116,77	35.253,17	5.136,40	17,05%
RESULTADO DEL EJERCICIO	7.834,46	58.380,01	50.545,55	645,17%
15% TRABAJADORES E IMP. RENTA	1.175,17	8.757,00	7.581,83	645,17%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	6.659,29	49.623,01	42.963,72	645,17%

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

- Cómo es factible analizar previamente, los ingresos es un rubro que se incrementa de manera favorable hasta un 195.08% para el año 2012, principalmente debido a las ventas de los servicios ambiental.
- También los costos se han incrementado en un porcentaje mucho más alto con respecto a los ingresos, lo cual confirma nuevamente que es un rubro que debe revisarse, donde principalmente los honorarios profesionales afectan a este incremento.
- En el caso de las utilidad bruta en ventas se incrementó en un 146.72%, un valor monetario muy beneficioso para el crecimiento empresarial.
- Los gastos administrativos aumentaron en un 24.59% porcentaje aceptable dentro de un crecimiento importante de las ventas. Por otra parte la disminución de gastos de ventas (98.44%) ha dependido de una disminución en las promociones, publicidad y gastos de viajes necesarios para vender servicios y capacitaciones ambientales para este último año.
- Los gastos financieros son el resultado de una disminución en préstamos a terceros por lo cual es una disminución en las deudas financieras de la empresa ya que este rubro decreció de una manera importante.
- Por lo cual el resultado del ejercicio nos indica un incremento del 645.17% muy importante y beneficioso como crecimiento, pero como se mencionó con un valor aún bajo en monto.
- Al realizar los análisis financieros de la empresa concluimos que arroja un resultado importante en crecimiento, pero es evidente aún que debido a tener recientemente nuevos servicios y proyectos ambientales importantes en sus cuentas y se observa claramente que no se optimizan aún ciertos costos como el personal que presta sus servicios dentro de la empresa por la falta de un análisis, lo cual no se costea adecuadamente y por ello los precios no son acorde a la realidad para lograr los beneficios que son posibles obtener con este tipo de servicio y tampoco se ha obtenido una disminución en costos que están representando un porcentaje demasiado alto, por tanto se puede concluir aun parcialmente que aunque la empresa tiene un crecimiento interesante, aún existen varias falencias en la administración financiera que hacen que la empresa no optimice financieramente sus beneficios.

2.4 Análisis de indicadores financieros

✓ Indicadores de Liquidez

El índice de liquidez mide la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, esto es, las que vencen en un plazo menor a un año.

Razón corriente: Esta razón es una buena medida de la capacidad de pago del negocio, entre más líquido sea el activo corriente más significativo es el resultado.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 14 Liquidez Corriente

Año 2010	Año 2011	Año 2012
$\frac{58.188,10}{45.307,18} = 1,28$	$\frac{61.799,62}{43.190,92} = 1,43$	$\frac{121.496,06}{86.928,88} = 1,40$

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a los resultados se puede observar que la Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. Por cada dólar de obligación vigente a corto plazo que tiene cuenta con \$1.28 en el 2010 para respaldar sus deudas en el año 2011 posee \$1.43 y en el año 2012 tiene \$1,40 , valores Respectivamente para pagar los activos corrientes lo que nos indica que la razón circulante es baja y debemos continuar con el análisis a profundidad.

✓ Indicadores de Solvencia

Apalancamiento: Determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros. Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{apalancamiento} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$$

Tabla 15 Apalancamiento

Año 2010	Año 2011	Año 2012
45.307,18 =1,67	43.190,92 =1,23	86.928,88 =1,01
27.158,72	35.107,29	85.652,84

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Se puede observar que el pasivo total en el último año es de 1.01 veces que corresponde al patrimonio de la empresa, lo cual es un apalancamiento bajo y si comparamos con el año anterior es donde subió a 1.23 veces valor aun bajo de manera que este indicador nos muestra que la empresa disminuyo las obligaciones con terceros tratando de capitalizar a la empresa.

✓ **Índice de propiedad**

$$\text{propiedad o auto financiamiento} = \frac{\text{patrimonio}}{\text{activos totales}}$$

Tabla 16 propiedad o auto financiamiento

Año 2010	Año 2011	Año 2012
27.158,72 =37,48	35.107,29 =44,84	85.652,84 =49,63
72.465,90	78.298,21	172.581,72

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

El 49.63% pertenece a los dueños de la empresa y el 50.37% a terceras personas esto respecto a los proveedores, ya que debido a la inversión por salida de campo de los técnicos es muy elevada y no puede ser cubierta con capital de la empresa y sus accionistas, por lo cual para brindar el servicio ambiental y completar servicios y proyectos necesita un apalancamiento, pero que una vez que se finalice los proyectos se va recuperando el capital y estabilizando la situación de la empresa.

✓ Indicadores de Gestión

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos, ya que representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar Alertas Sobre La Acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. (Revista virtual Grandes Pymes, 2012)

Rotación del activo fijo: Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

$$\text{rotacion del activo fijo} = \frac{\text{ventas}}{\text{activo fijo}}$$

Tabla 17 Rotación del Activo Fijo

Año 2010	Año 2011	Año 2012
$\frac{72.095,09}{14.277,80} = 5,05$	$\frac{54.350,95}{16.498,59} = 3,29$	$\frac{160.381,39}{51.085,66} = 3,14$

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Claramente podemos observar que la rotación es de 5.05 en el año 2010, se ha logra al año 2012 una rotación de los activos fijos de 3,14 lo que nos muestra es una eficiencia con la cual la empresa utiliza los recursos para producir ; es decir que sus activos fijos rotan 3 veces, valor muy interesante y beneficioso para el último año y se ha observado una tendencia creciente lo cual confirma el crecimiento debido a los servicios y proyectos realizados.

Rotación de ventas: Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza.

$$rotacion\ de\ ventas = \frac{ventas}{activo\ total}$$

Tabla 18 Rotación de Ventas

Año 2010	Año 2011	Año 2012
$\frac{72.095,09}{72.465,90} = 0,99$	$\frac{54.350,95}{78.298,21} = 0,69$	$\frac{160.381,39}{172.581,72} = 0,93$

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Se observa un valor creciente en los años, pero en el 2012 tiene un crecimiento alto debido a que los activos se incrementaron en gran magnitud, por ello las ventas tienen menor relevancia, sin embargo observando los datos y el crecimiento de las ventas relacionamos con el indicador anterior y podemos concluir que es un crecimiento favorable.

Periodo Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja la gestión que está realizando la empresa.

$$Periodo\ medio\ de\ cobranza = \frac{Cuentas\ y\ Documentos\ por\ cobrar * 365}{Ventas}$$

Tabla 19 Periodo medio de cobranza

Año 2010	Año 2011	Año 2012
$\frac{31.721,13}{72.095,09} = 160,60$	$\frac{16.874,52}{54.350,95} = 113,32$	$\frac{41.930,68}{160.381,39} = 95,43$

Una vez analizadas las cuentas y documentos por cobrar observamos que existe un promedio de 95 días para el 2012 en cobrar los servicios prestados, es decir aproximadamente. 3 meses, es un valor alto, pero esto se debe al tiempo que se emplea en entregar un trabajo al cliente, donde los clientes tienen pagos trimestrales o semestrales, por lo cual es una gestión tardía en la consultoría ambiental, por otra parte al analizar con los índices de liquidez se observa que existe dificultades en la misma y por tanto es un indicador bajo, y es necesario implementar mejora de eficiencia y eficacia para no perder liquidez.

Periodo medio de pago

Desde el punto de vista de la empresa, es deseable obtener una demora de las cuentas por pagar. Estas medidas, combinadas con la rotación menos exacta de las cuentas por pagar (compras anuales divididas entre las cuentas por pagar) permiten analizar estas cuentas en forma muy parecida a la que utilizamos cuando analizamos las cuentas por cobrar. Asimismo, es posible calcular la edad promedio de las cuentas por pagar de una compañía. El periodo promedio de pago es donde las cuentas por pagar son el saldo promedio pendiente para el año y el denominador son las compras externas durante el año.

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Costos de ventas}}$$

Tabla 20 Periodo medio de pago

Año 2010	Año 2011	Año 2012
33.100,18 254,99	42.015,75 935,12	44.134,70 241,34
47.380,17	16.399,72	66.748,21

De acuerdo al análisis realizado se ha constatado que las deudas a los proveedores se cancela en un periodo promedio de 241 días lo cual indica un tiempo mucho mayor que los cobros promedio a los clientes, esto es favorable para la liquidez de la compañía y a la vez es negativo ya que los proveedores toman alternativas como cerrar créditos a la empresa, y se observa contra producto para el pago promedio a proveedores.

✓ Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Rentabilidad neta de ventas margen neto

$$\text{rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$$

Tabla 21 Rentabilidad Neta de Ventas

Año 2010	Año 2011	Año 2012
(114,11) = (0,00)	6.659,29 = 0,12	49.623,01 = 0,31
72.095,09	54.350,95	160.381,39

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

El resultado nos indica un 31 % de utilidad sobre las ventas, valor que se ha incrementado en el 2012, pero que se puede considerar algo bajo para este tipo de negocio. Lo cual resulta que el porcentaje se incrementa en los beneficios de los accionistas sobre su patrimonio actual.

2.5 Presupuestos de ingresos y gastos

En la actualidad en la empresa BIÓSFERA no existe ningún tipo de presupuesto lo que origina:

- Sobregiros
- Intereses no contemplados
- Menor capital de trabajo
- Problemas con instituciones financieras
- Otros

CAPITULO III: METODOLOGÍA E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Metodología de investigación

3.1.1. Técnicas para el análisis de la investigación

- Encuestas.- es una de las técnicas de recolección de información más usada, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de los clientes y colaboradoras de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
- Entrevistas.- es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren Fuente de información. Mediante la técnica de la entrevista, también es posible conocer al entrevistado, que fueron los miembros de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
- Observación directa.- permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado muy controlado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

3.1.2 Identificación y descripción del universo de estudio











- Al tratarse de la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa se aplicará el estudio a los miembros de BIÓSFERA Cía. Ltda. Se trabajara con la población total, 8 personas.
- En cuanto a los clientes debido a que la empresa no tiene una amplia cartera de clientes se realizo la encuesta a todos los 22 clientes, con que cuenta.
- Se aplicaron entrevistas a los colaboradores de BIÓSFERA Cía. Ltda. para conocer en detalle sus funciones dentro de la empresa.
- Además se hace un análisis de matrices: FODA, DOFA, matriz de impacto interna, externa, matriz de estrategias, aprovechabilidad, vulnerabilidad

3.2 Procesamiento y análisis de datos

Con toda la información obtenida de los respectivos cuestionarios (Ver anexos) se hará un análisis estadístico de los datos obtenidos y un análisis respectivos de los mismos.

3.2.1. Entrevista a personal

Los cuestionarios a los miembros de BIÓSFERA Cía. Ltda. aplicados fueron realizados con el propósito de indagar la experiencia, tiempo de trabajo en la empresa, nivel de decisión, funciones y actividades de acuerdo a sus cargos en las empresas. (Ver anexo) Para aplicar esta técnica se ha escogido un grupo de colaboradores que lideran los departamentos de la empresa compuestos por:

-  Francisco Javier Veintimilla Cevallos= Gerente general / Presidente
-  Byron Andrés Vera Mena = Jefe ambiental
-  Patricia Elizabeth Rivera Moya= Contadora
-  Verónica Ivonne Herrera Gómez= Jefe administrativo financiero
-  Guillermo Rodrigo Sangucho Tonato= Jefe de ventas
-  Gabriela Soledad Arrobo Vidal = Técnico
-  Paola Judith Fuentes Salcedo = Técnico
-  Julio Fabián Fúel López = Técnico
-  Francisco Kattan = Técnico
-  Carlos Rodrigo Camacho Camacho = Técnico

Como facilitadoras han actuado las autoras de la tesis, la sesión duró una hora; se aplicó en las instalaciones de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. Se les pidió a cada uno de los colaboradores que hiciera una descripción de sus responsabilidades en la empresa lo que se detalla en el apartado de las funciones de cada uno en el capítulo anterior.

3.2.2 Cuestionario a empleados

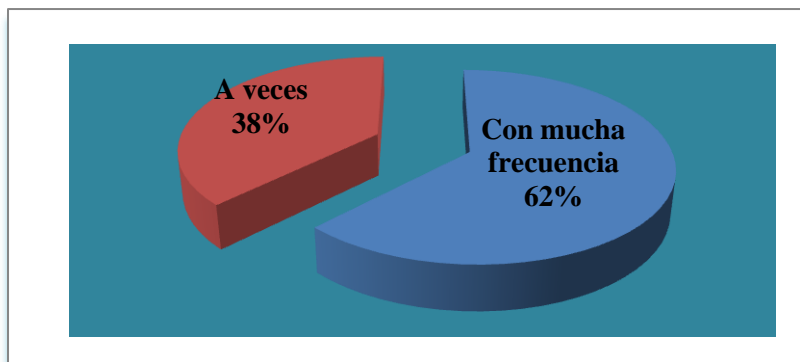
Este tipo de instrumento se ha diseñado con dos fines: el ambiente interno de trabajo y el papel de participación de en las actividades de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. (Ver Anexo)

Tabla 22 Pregunta 1. ¿Con que frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Con extrema frecuencia	0	0,0%
Con mucha frecuencia	5	62,0%
A veces	3	38,0%
Ocasionalmente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 13 Pregunta 1. ¿Con que frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

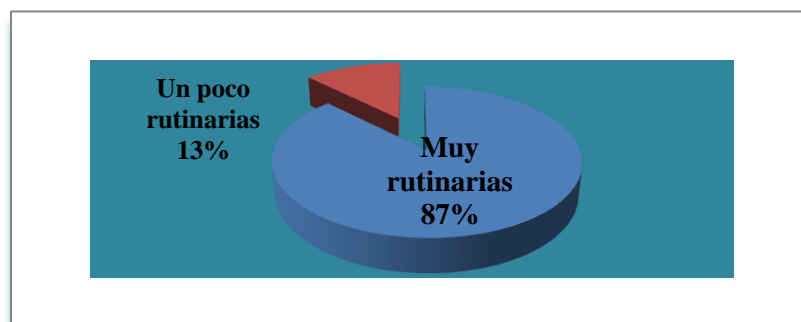
Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas a cada uno de los empleados se pudo obtener los siguientes resultados, el 62,5% considera que puede tomar decisiones con mucha frecuencia, mientras que el 37,5% indica que a veces puede tomar decisiones; por lo cual determinamos que la empresa brinda a sus empleados comprensión laboral.

Tabla 23 Pregunta 2 ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente rutinarias		0,0%
Muy rutinarias	7	87,0%
Un poco rutinarias	1	13,0%
Ligeramente rutinarias		0,0%
Nada rutinarias		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 14 Pregunta 2. ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

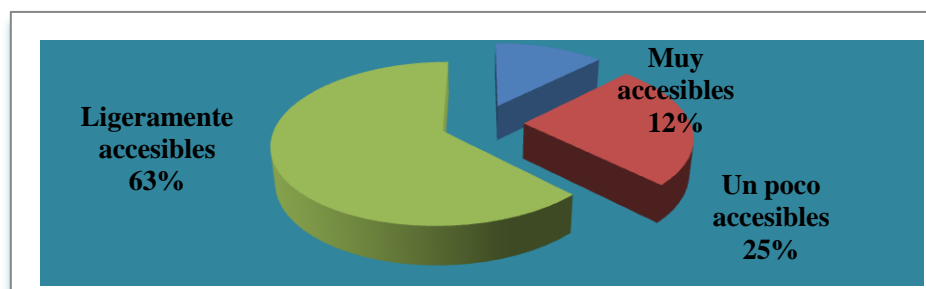
Interpretación: El 87% del personal considera que las tareas son muy rutinarias, mientras que el 13% indica que las tareas son poco rutinarias; esto se da debido a que los estudios que se realiza tienen un mismo formato para cada uno de los clientes de la organización.

Tabla 24 Pregunta 3 ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente accesibles		0,0%
Muy accesibles	1	12,0%
Un poco accesibles	2	25,0%
Ligeramente accesibles	5	63,0%
Nada accesibles		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 15 Pregunta 3. ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

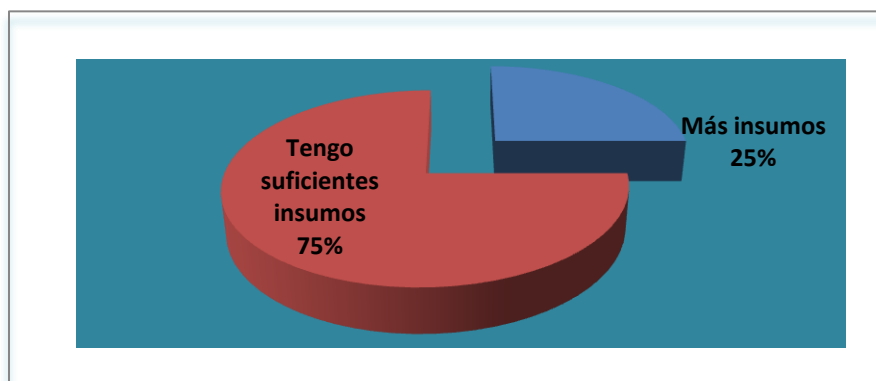
Interpretación: El 63% de los empleados considera que las oportunidades para ser creativo e innovador son ligeramente accesibles, un 25% indica que son un poco accesibles y un 12% indica que son muy accesibles; el resultado es debido a que los organismos de control establecen normas a seguir en cada uno de los estudios ambientales.

Tabla 25 Pregunta 4. ¿Necesita más insumos, menos insumos o tiene suficientes insumos?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Más insumos	2	25,0%
Menos insumos		0,0%
Tengo suficientes insumos	6	75,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 16 Pregunta 4 ¿Necesita más insumos, menos insumos o tiene suficientes insumos?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

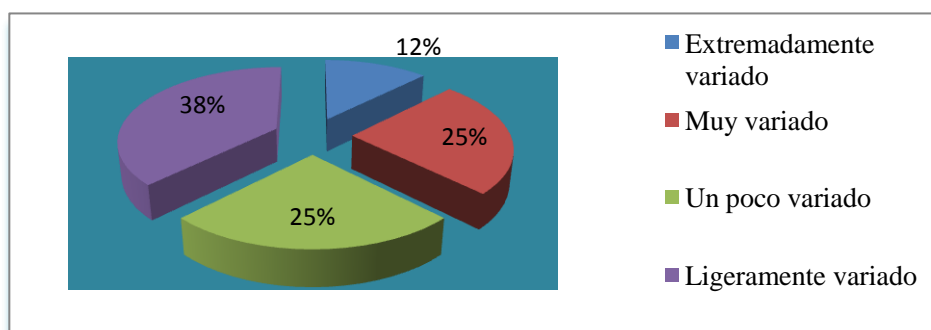
Interpretación: El 75% del personal considera que tiene los suficientes insumos para realizar su trabajo; mientras que el 25% considera que requiere de más insumos; el resultado nos indica que los materiales de trabajo son los necesarios para cumplir cada actividad.

Tabla 26 Pregunta 5 ¿Qué tan variado es el personal?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente variado	1	12,0%
Muy variado	2	25,0%
Un poco variado	2	25,0%
Ligeramente variado	3	38,0%
Nada variado		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 17 Pregunta 5 ¿Qué tan variado es el personal?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

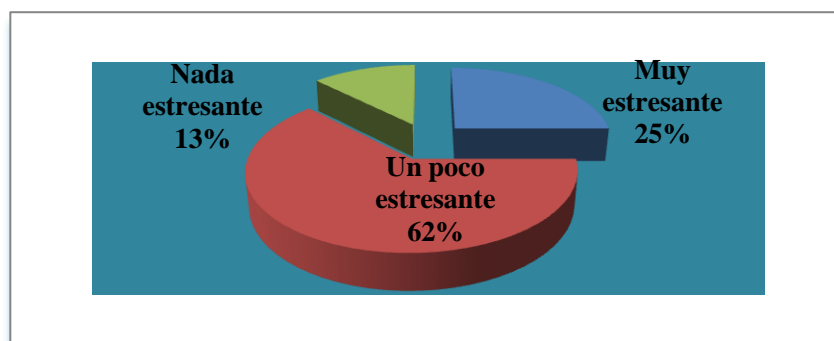
Interpretación: El 38% de los empleados considera que el personal que trabaja en BIÓSFERA es Ligeramente Variado, un 25% considera que es muy variado, otro 25% indica que es poco variado y un 12% indica que el personal es extremadamente variado; el resultado se debe a que la empresa da un buen clima laboral lo que motiva al trabajador a inmiscuirse más en el área de trabajo.

Tabla 27 Pregunta 6. ¿Qué tan estresante es su trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente estresante		0,0%
Muy estresante	2	25,0%
Un poco estresante	5	62,0%
Ligeramente estresante		0,0%
Nada estresante	1	13,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 18 Pregunta 6. ¿Qué tan estresante es su trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

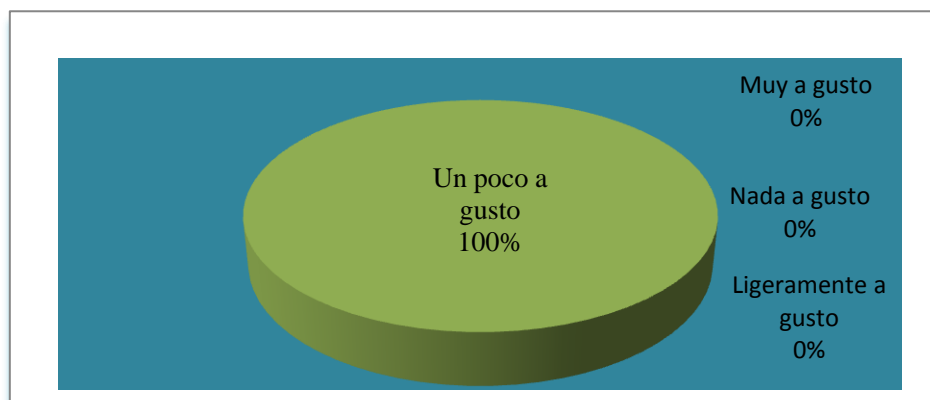
Interpretación: El 62% del personal considera que su trabajo es un poco estresante, el 25% indica que el trabajo es muy estresante; por último el 13% indica que su trabajo es nada estresante; debido a las actividades con tiempos inmediatos que se debe realizar para diferentes clientes.

Tabla 28 Pregunta 7. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente a gusto		0,0%
Muy a gusto		0,0%
Un poco a gusto	8	100,0%
Ligeramente a gusto		0,0%
Nada a gusto		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 19 Pregunta 7. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

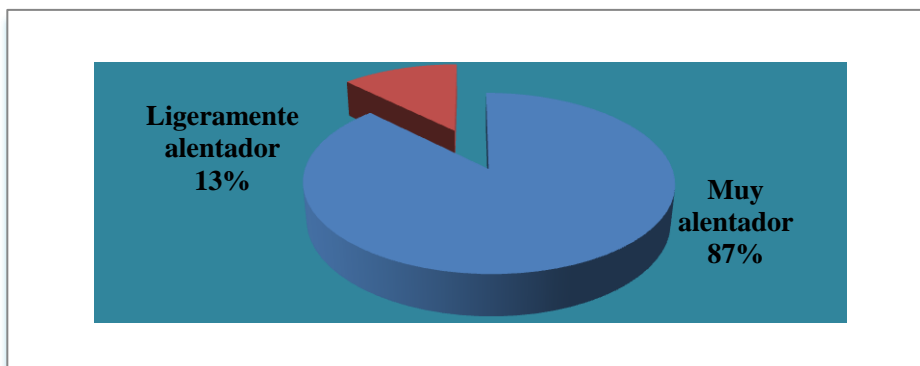
Interpretación: el 100% del personal se siente un poco a gusto en su relación laboral con su Gerente o Supervisor; esto se debe a que en su mayoría de veces las tareas se dan sin planificación alguna.

Tabla 29 Pregunta 8. ¿Qué tan alentador es su Gerente o Supervisor en cuanto a su trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente alentador		0,0%
Muy alentador	7	87,0%
Un poco alentador		0,0%
Ligeramente alentador	1	13,0%
Nada alentador		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 20 Pregunta 8. ¿Qué tan alentador es su Gerente o Supervisor en cuanto a su trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

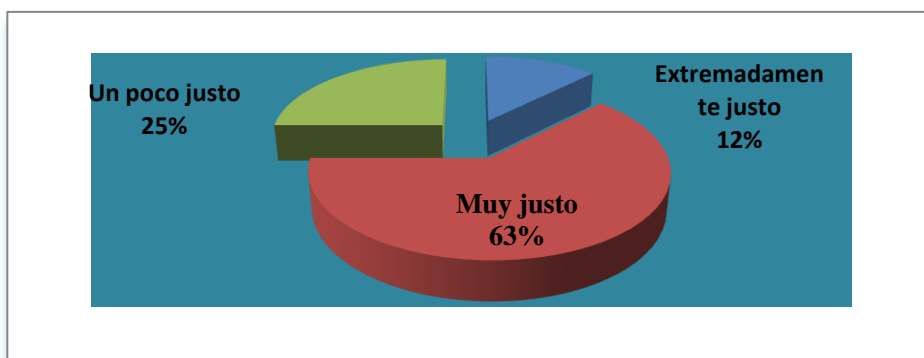
Interpretación: el 87% del personal considera que su gerente o supervisor es muy alentador; mientras que el 13% considera que es poco alentador; debido a la confianza laboral que existe entre supervisor y trabajador de cada área.

Tabla 30 Pregunta 9. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente justo	1	12,0%
Muy justo	5	63,0%
Un poco justo	2	25,0%
Ligeramente justo		0,0%
Nada justo		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 21 Pregunta 9. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

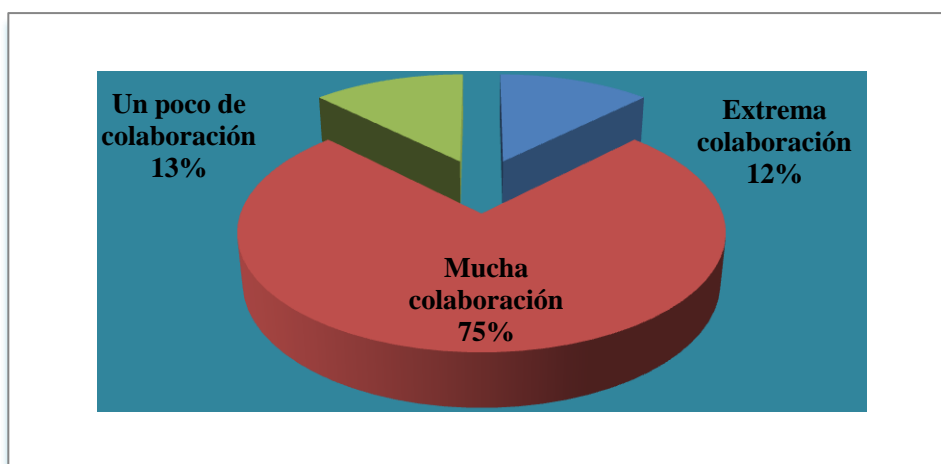
Interpretación: El 63% del personal considera que su horario de trabajo es muy justo un 25% indica que es poco justo y un 12% indica que es extremadamente justo, esto se da a que se cumple el contrato con sus ocho horas normales establecidas en el mismo.

Tabla 31 Pregunta 10. ¿Cuánta colaboración hay en su ambiente de trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extrema colaboración	1	12,0%
Mucha colaboración	6	75,0%
Un poco de colaboración	1	13,0%
Muy poca colaboración		0,0%
Nada de colaboración		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 22 Pregunta 10. ¿Cuánta colaboración hay en su ambiente de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

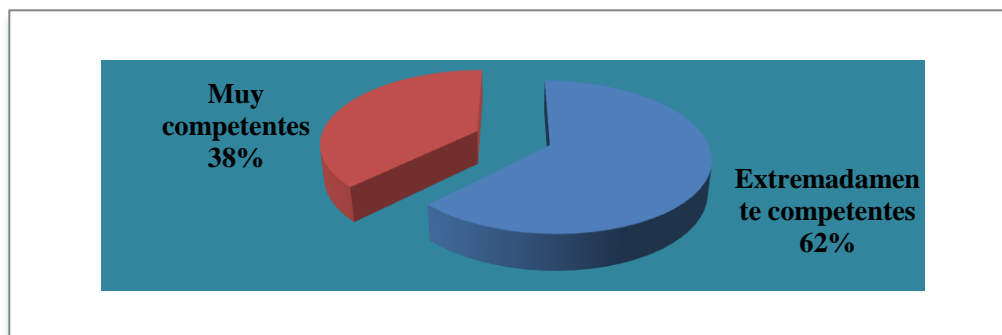
Interpretación: El 12% del personal indica que existe extrema colaboración en el ambiente de trabajo, otro 13% menciona que existe poca colaboración y un 75% indica que hay mucha colaboración, ya que la mayoría de trabajos que realiza se lo elabora y compone de manera conjunta entre áreas.

Tabla 32 Pregunta 11 ¿Qué tan competentes son sus compañeros de trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente competentes	5	62,0%
Muy competentes	3	37,5%
Un poco competentes		0,0%
Ligeramente competentes		0,0%
Nada competentes		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 23 Pregunta 11. ¿Qué tan competentes son sus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

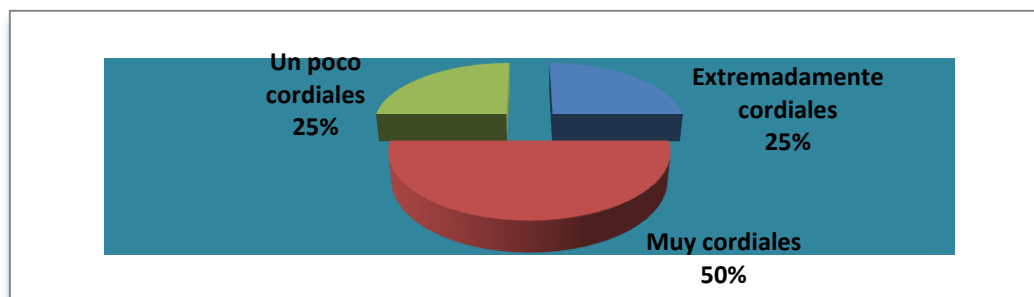
Interpretación: El 62% del personal considera que sus compañeros de trabajo son extremadamente competentes; mientras que el 37,5% indica que son muy competentes ya que las tareas encomendadas a cada uno de ellos son de su total agrado y a su nivel de preparación.

Tabla 33 Pregunta 12. ¿Qué tan cordiales son sus compañeros de trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente cordiales	2	25,0%
Muy cordiales	4	50,0%
Un poco cordiales	2	25,0%
Ligeramente cordiales		0,0%
Nada cordiales		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 24 Pregunta 12. ¿Qué tan cordiales son sus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

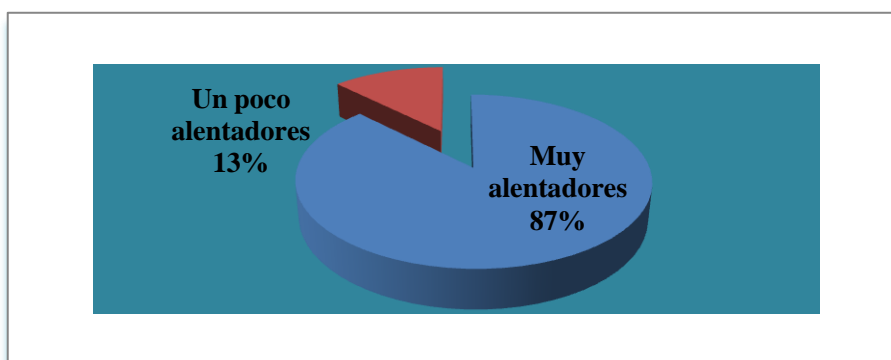
Interpretación: El 25% del personal considera que sus compañeros son extremadamente cordiales, un 50% indica que son muy cordiales y por último un 25% considera que sus compañeros son poco cordiales; debido a la comunicación que tienen entre ellos es muy buena.

Tabla 34 Pregunta 13. ¿Qué tan alentadores son sus compañeros de trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente alentadores		0,0%
Muy alentadores	7	87,0%
Un poco alentadores	1	13%
Ligeramente alentadores		0,0%
Nada alentadores		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 25 Pregunta 13. ¿Qué tan alentadores son sus compañeros de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

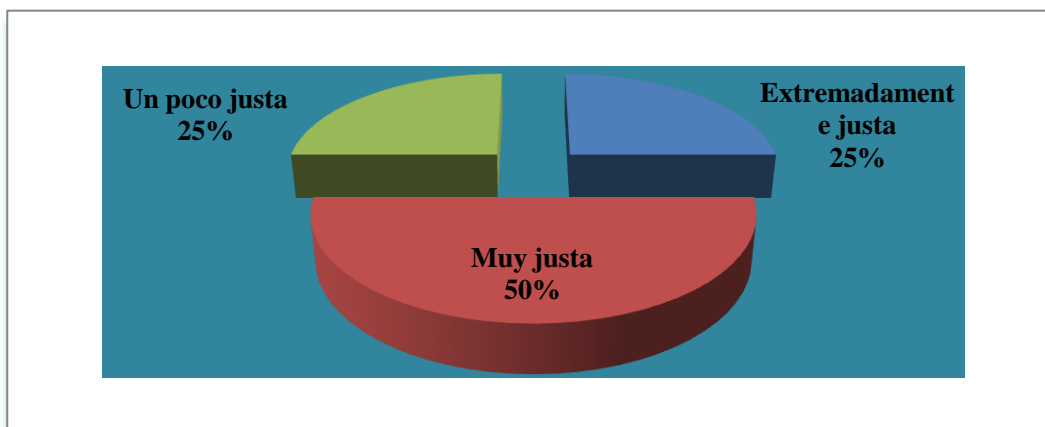
Interpretación: El 87% del personal considera que sus compañeros de trabajo son muy alentadores y un 13% indica que son un poco alentadores, debido al apoyo laboral que existe entre compañeros de áreas.

Tabla 35 Pregunta 14. ¿Qué tan justa es su carga de trabajo?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Extremadamente justa	2	25,0%
Muy justa	4	50,0%
Un poco justa	2	25,0%
Ligeramente justa		0,0%
Nada justa		0,0%
TOTAL	8	100,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 26 Pregunta 14. ¿Qué tan justa es su carga de trabajo?



Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

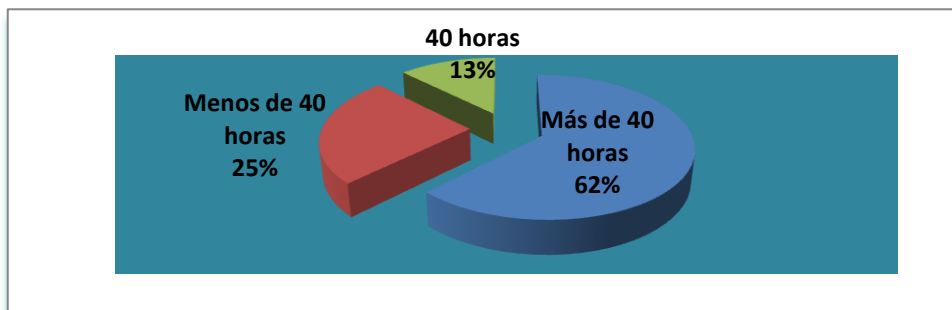
Interpretación: El 25% del personal considera que su carga de trabajo es extremadamente justa, un 50% del personal indica que su carga de trabajo es muy justa; mientras que un 25% indica que es un poco justa. Esto se debe a que son respetadas las actividades de trabajo para los cuales ellos fueron contratados.

Tabla 36 Pregunta 15. ¿Cuántas horas trabaja por semana?

PREGUNTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Más de 40 horas	5	62,0%
Menos de 40 horas	2	25,0%
40 horas	1	13,0%

Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 27 Pregunta 15. ¿Cuántas horas trabaja por semana?



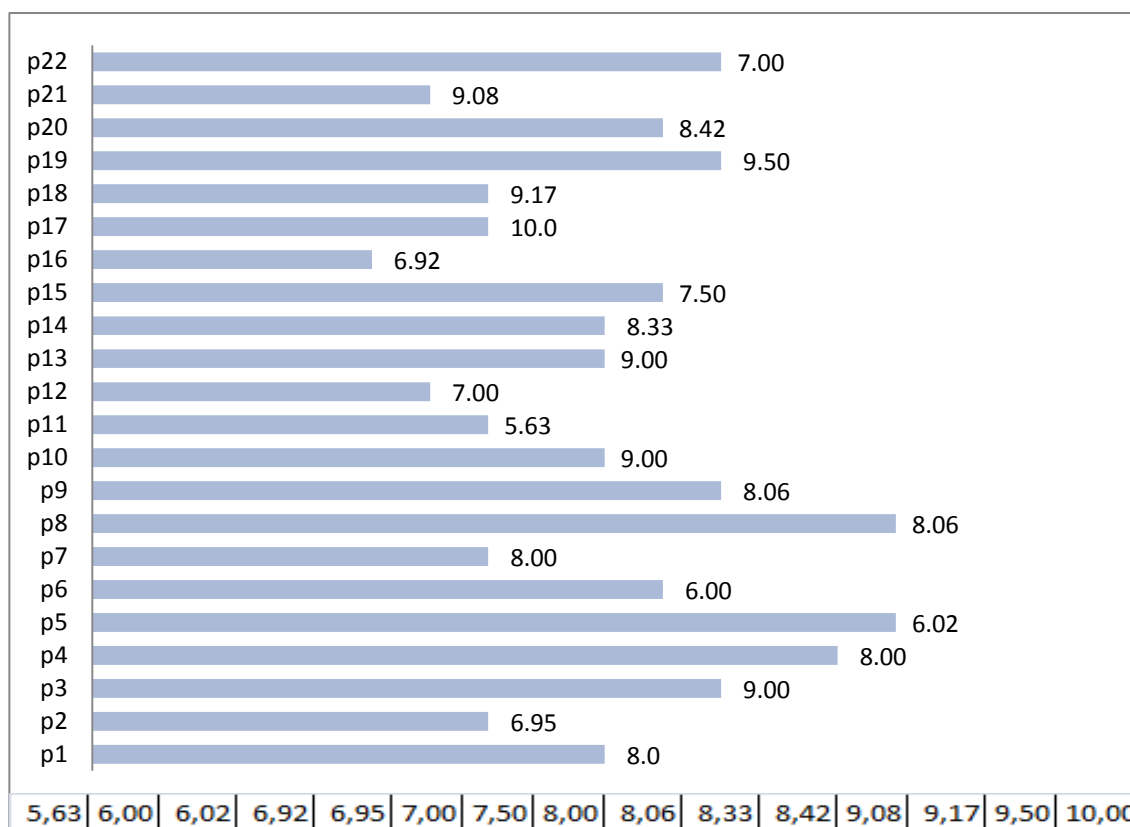
Fuente: Encuestas realizadas a empleados en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Interpretación: El 62% de los empleados trabaja más de 40 horas semanales, un 25% trabaja menos de 40 horas semanales y un 13% trabaja 40 horas semanales. Esto se debe a que hay actividades que no están planificadas con anticipación por ende deben quedarse fuera de sus ocho horas normales de trabajo en especial el área de estudios.

3.2.3 Cuestionario a clientes

Debido a que la empresa no tiene una amplia cartera de clientes se realizó la encuesta a todos los clientes, de la cual se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 28 Resultados cuestionario clientes



Fuente: Encuestas realizadas a clientes en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Interpretación:

Luego de solicitar a los clientes de BIÓSFERA calificar el servicio recibido, se obtuvo el siguiente resultado, en un rango de 1 a 10, nos indica que 1 es la calificación más baja que se puede recibir y 10 la calificación más alta, donde se pudo concluir que la empresa es bien aceptada por los clientes.

Las calificaciones de 10 en la claridad de los precios el 9.50 en la competitividad de los precios un 9.17 en la factibilidad para realizar los pedidos , el 9.08 en Postura proactiva en la reducción de costes el 8.42 y 8.00 corresponde al desarrollo de la relación comercial , Relación calidad-precio, Experiencia y conocimientos del personal, Calidad del producto, Reacción en situaciones de emergencia siendo de un 7.50 a 7.00 cumplimiento de las ofertas, Suministro de información sobre la entrega del producto/servicio, Gama de productos/servicios del 6.95 a 6.00 Cumplimiento de promesas y compromisos, plazo de entrega, fiabilidad de la entrega, capacidad de respuesta del personal y un 5.63 porcentaje mas bajo en el trámite de quejas. Lo cual podemos concluir que los clientes no se encuentran satisfechos en los plazos de entrega tanto de trabajos como de ofertas es por ello que la empresa Biosfera necesita un software de gestión que le permita controlar los tiempos , formatos de trabajo ya que de esta manera la empresa empezara a ser más eficiente y eficaz al momento de cumplir con sus clientes es por ello que la propuesta se la pondrá en ejecución.

3.3 Análisis FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y/o externos, se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la vertical se analizan los factores internos que son controlables, y los factores externos, considerados no controlables.

El objetivo primordial del análisis FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito. Se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de un negocio, y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización. (Revista virtual Slide Share, 2012)

Del análisis FODA se especifican las áreas y aspectos en los que la organización es fuerte, así como en dónde y en que radican sus mayores debilidades. Asimismo, se determinan las áreas o aspectos de mayor oportunidad y que situaciones representan los mayores riesgos para el éxito de la organización. (Gutiérrez, 2003: 132)

Tabla 37 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: (Gutiérrez, 2003)
Elaborado por: Las autoras

Fortalezas.- Todos aquellos elementos internos positivos que se realizan con un alto grado de eficiencia, y se diferencian de otros de igual clase.

Oportunidades.- Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno, una vez identificadas pueden ser aprovechadas lo cual facilitarían el logro de los objetivos.

Debilidades.- Son problemas internos, que una vez identificados, y desarrollando una apropiada estrategia, logra eliminarse.

Amenazas.- Son situaciones negativas, externas que complicarían o impedirían el logro de los objetivos llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia apropiada para poder sortearla. (Kotler, 2002)

Tabla 38 Análisis Interno (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Larga trayectoria (18 años en el mercado)	No cuenta con reglamento interno ni manual de funciones para personal
Obtención de Calificación "A" como Consultores Ambientales	No disponen de área de talento humano
Excelente imagen empresarial	No cuenta con equipo técnico de planta
Amplia base de datos Ambientales	No cuenta con logística adecuada para elaboración de proyectos
Amplia base de trabajos con Experiencia	No cuenta con infraestructura para presentaciones publicas
Clientes satisfechos con la calidad de trabajo	Retrasos en elaboración de procesos a causa de Climatología
Excelente presentación de trabajos Elaborados	No cuentan con presupuesto fijo para técnicos

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012
Elaborado por: Las autoras

Tabla 39 Análisis Externo (oportunidades y amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proceso transparente mediante el Instituto de Contrataciones Publicas	Incremento de la inflación
Exigencia de Permisos de suelos para Realizar proyectos que tiendan a afectar o deteriorar el medio ambiente.	Inestabilidad Política
Asesoramiento a las empresas para el cumplimiento en la protección del Medio Ambiente	Cambios en la Legislación Ambiental
Adaptación a empresas para la legislación Medio Ambiental	Problemas Climatológicos que impiden realizar Análisis de Suelos
Mejoramiento de la imagen de la empresa en campo ambiental	Presencia de competencia en el mercado consultor
Capacitaciones a empresas que exige la entidad competente para licencias ambientales.	Precios de mercado

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012
Elaborado por: Las autoras

A continuación se determinará el grado de importancia de cada factor (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esto se realizará a través de las matrices de impacto.

3.4 Árbol de problemas

Gráfico 29 Árbol de problemas



Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

3.5 Priorización de problemas

1. No se evidencia un crecimiento equilibrado dentro de la organización en los últimos años.
2. El área física no es muy adecuado para la atención a los clientes.
3. Carecen de un departamento de talento humano, para una adecuada organización de funciones del personal que es la parte fundamental de toda Institución.
4. La empresa no cuenta con un grupo especializado de técnicos, para el desarrollo de mejores proyectos, lo que ocasiona inestabilidad en ventas.
5. El área de logística no tiene una sistematización adecuada para la realización de proyectos, lo que ocasiona un atraso en las entregas.
6. No tener personal capacitado para que ejerza un buen desempeño en las áreas administrativas, y de esta manera no tener una buena información para la toma de decisiones internas.
7. La inexistencia de un manual de procesos, y manual de funciones genera un manejo inadecuado de cada una de las actividades que la empresa realiza.
8. No contar con órdenes de trabajo, para la realización de proyectos en forma ordenada y cronológica, y de esta manera tener un trabajo excelente de manera eficiente y eficaz.
9. La falta de lugares estratégicos para la atención más personalizada dentro del mercado ambiental.
10. Se observa la falta de buen servicio al cliente, sistemas de medición de sus necesidades y expectativas, para mejorar los procesos, anticipación a posibles problemas e insatisfacciones de los clientes, mientras que la competencia está trabajando cada día para brindar un mejor servicio.

3.6 Matrices

3.6.1 Matriz impacto externa

Son potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades que señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contenido puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera. Se determina un rango de uno a cinco, siendo:



Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Esta matriz refleja el grado de impacto de las variables externas que afectan como una oportunidad o una amenaza a término según el análisis de macro y micro ambiente.

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.

- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Tabla 40 Matriz de Impacto Externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA O DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO										
FACTORES	FACTOR DE PONDERACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
MACROAMBIENTE		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Incremento de la inflación	3					X			3A	
Inestabilidad Política	5				x			5A		
Cambios en la Legislación Ambiental	3					x			3A	
Mejoramiento de la imagen de la empresa en campo ambiental	3		x						3O	
Retrasos en elaboración de procesos a causa de Climatología	5				x			5A		
MICROAMBIENTE										
Proceso de transparente mediante el Instituto de Contrataciones Publicas	5	X						5O		
Exigencia de Permisos de suelos para Realizar proyectos que tiendan a afectar o deteriorar el medio ambiente.	5	x						5O		
Asesoramiento a las empresas que desconocen la protección del Medio Ambiente	3		x						3O	
Problemas Climatológicos que impiden realizar Análisis de Suelos	3					x			3A	
Adaptación a empresas para la legislación Medio Ambiental	3		x						3O	
Presencia de competencia en el mercado consultor					x					
Precios de mercado					x					

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012
Elaborado por: Las autoras

3.6.2 Matriz de impacto interna

Esta matriz analiza el grado de impacto de las variables internas sean como una fortaleza o debilidad de la organización. Entre las fortalezas de mayor impacto se observa la destreza para la innovación de los productos acordes a las necesidades del mercado; adecuada disponibilidad de los empleados para con la organización; el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos de los distintos departamentos, el incremento de las ventas.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Tabla 41 Matriz de Impacto Interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA O DE PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MEDIO										
CONCEPTO	FACTOR DE PONDERACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Larga trayectoria (18 años en el mercado)	5	X						5F		
No cuenta con reglamento interno ni manual de funciones para personal	1						X			1D
Obtención de Calificación "A" como Consultores Ambientales	5	x						5F		
No disponen de área de talento humano	3					x			3D	
Excelente imagen empresarial	3		x						3F	
No cuenta con equipo técnico de planta	5				x			5D		
Amplia base de datos Ambientales	5	x						5F		
No cuenta con logística adecuada para elaboración de proyectos	5				x			5D		
Amplia base de trabajos con Experiencia	5	x						5F		
No cuenta con infraestructura para presentaciones publicas	1						x			1D
Clientes satisfechos con la calidad de trabajo	5	x						5F		
No cuenta con ordenes fijas para el desarrollo del trabajo	3					x			3D	
Excelente presentación de trabajos Elaborados	3		x						3F	
No cuentan con presupuesto planteado para técnicos	5				x			5D		
No poseen deudas en el sector financiero	3		x						3F	
Falta de personal para la planeación, administración y toma de decisiones	5				x			5D		

D: Debilidad **F:** Fortaleza **5** – Alta **3** – Media **1** – Baja

5D: Debilidad Alta

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

3.6.3 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva

La matriz de aprovechabilidad permite realizar un análisis de priorización de acciones estratégicas a tomar para aprovechar las oportunidades que representan, usando de la mejor manera nuestras fortalezas, así mismo nos permite elegir los factores críticos de éxito, y generar índices de medición que ayuden a evaluar a la organización a tiempo, si esta ha mejorado o se mantiene igual.

Tabla 42 Matriz de aprovechabilidad u ofensiva

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O MATRIZ OFENSIVA									
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								No.
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	
Larga trayectoria (18 años en el mercado)	5	5	5	5	3	1	3	27	3
Obtención de Calificación "A" como Consultores Ambientales	5	5	5	5	3	3	3	29	2
Excelente imagen empresarial	5	5	3	3	5	3	5	29	2
Amplia base de datos Ambientales	5	3	5	3	3	3	1	23	4
Amplia base de trabajos con Experiencia	5	5	5	5	3	3	5	31	1
Clientes satisfechos con la calidad de trabajo	5	5	3	3	5	3	5	29	2
Excelente presentación de trabajos Elaborados	5	5	5	3	3	5	5	31	1
TOTAL	35	33	31	27	25	21	27	210	
JERARQUIA	1	2	3	4	5	6	4		

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

3.6.4 Matriz de vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad permite priorizar las acciones estratégicas a tomar y así evitar que las amenazas se aprovechen de las debilidades de la organización, permite elegir factores críticos de éxito, para generar índices de medición que ayudan a evaluar a la organización en el tiempo, y tratar de transformar las debilidades en fortalezas. A continuación se presenta la calificación sobre el nivel de incidencia que las amenazas pueden tener sobre las debilidades de la empresa.

Tabla 43 Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD O MATRIZ DEFENSIVA									
DEBILIDADES	AMENAZAS								No.
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL	
No cuenta con reglamento interno ni manual de funciones para personal	1	3	5	3	1	1	3	17	4
No disponen de área de talento humano	1	1	1	1	1	1	1	7	6
No cuenta con equipo técnico de planta	1	1	5	3	3	3	5	21	2
No cuenta con logística adecuada para elaboración de proyectos	1	1	5	5	1	1	5	19	3
No cuenta con infraestructura para presentaciones publicas	1	1	1	1	1	1	1	7	6
Retrasos en elaboración de procesos a causa de Climatología	1	1	1	3	1	1	5	13	5
No cuentan con presupuesto fijo para los técnicos	3	3	5	5	3	3	5	27	1
TOTAL	9	11	23	21	11	11	25	111	
JERARQUIA	5	4	2	3	4	4	1		

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

3.7 Matriz de estrategias

Tabla 44 Matriz de Estrategias

ANALISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Proceso de transparente mediante el Instituto de Contrataciones Publicas	Retrasos en elaboración de procesos a causa de Climatología
	Exigencia de permisos de suelos para realizar proyectos inmobiliarios	Cambios en la legislación ambiental
	Asesoramiento a las empresas que desconocen la protección del medio ambiente	Problemas climatológicos que impiden realizar análisis de suelos
	Aumento de la eficiencia y la productividad	Presencia de competencia en el mercado consultor
	Adaptación a empresas para la legislación medio ambiental	Precios de mercado
	Mejoramiento de la imagen de la empresa en campo ambiental	Inestabilidad política
	Ayudas y subvenciones por parte de la administración	Incremento de la inflación
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
Excelente presentación de trabajos Elaborados	Renovar, e implementar diseños de trabajos para la presentación de proyectos	Realizar, cronogramas de capacitación a técnicos, en problemas climatológicos.
Obtención de Calificación "A" como consultores ambientales	Desarrollar, Kit de promociones en capacitaciones para empresas que soliciten este servicio.	Estudiar, la posibilidad si se puede realizar otra actividad. Que vaya de acuerdo al Medio Ambiente.
Excelente imagen empresarial	Capacitar al personal en atención personalizada al cliente, (amabilidad, respeto, puntualidad)	
Clientes satisfechos con calidad del trabajo	Implementación de un Sistema Informático, donde podamos minimizar el tiempo de entrega en licencias.	
Larga trayectoria (18 años en el mercado)	Desarrollar campañas de acción y reconocimiento de la trayectoria de la empresa tanto a nivel de cliente interno como externo.	
Amplia base de datos Ambientales		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
No cuentan con presupuesto fijo para técnicos	Definir actividades precisas para cada uno de los técnicos, y de esta manera tener un Presupuesto adecuado y que no interfiera en los otros gastos que tenga realizar la empresa.	Ofrecer servicios de calidad a precios accesibles de acuerdo al sector
No cuenta con equipo técnico de planta	Capacitar al grupo técnico encargado de dar el servicio en materia de medio ambiente,	
No cuenta con logística adecuada para elaboración de proyectos	Definir, grupos de apoyo en el área de logística.	
Falta de personal para la planeación, administración y toma de decisiones	Contratación de personal calificado que sea apto para realizar varias actividades operativas y de gestión.	
No cuenta con reglamento interno ni manual de funciones para personal	Creación de un manual de funciones, donde defina cada una de las actividades de acuerdo al cargo que desempeñe.	
No cuenta con ordenes fijas para el desarrollo del trabajo	Implementar hojas de trabajo codificadas para cada técnico y de esta manera tener un control del servicio que se ofrece al cliente.	
No disponen de área de talento humano	Implementación, de un departamento que esta canalizada, al desarrollo y crecimiento del talento humano, que es la parte fundamental de toda organización.	
No cuenta con infraestructura para presentaciones publicas	Alquilar un bien inmueble amplio para la atención al cliente, y tener oportunidad para presentaciones públicas.	

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

3.8 Estrategias DOFA

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones,

económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Mintzberg, 2007:51)

Para analizar las estrategias DOFA lo haremos en base a la matriz de estrategias FODA, misma que nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Tabla 45 Matriz DAFO o FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente:(Kotler, 2002)
Elaborado por: Las autoras

3.9 Análisis de involucrados

Los involucrados en el proceso son:

- Directivos
- Empleados
- Clientes
- Proveedores

Para ello se procedió a realizar la siguiente tabla donde se muestra la relación:

Tabla 46 Análisis de involucrados

Grupos	Propietarios				
Referencia	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Puntualidad en la entrega del servicio	X	X		X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Confianza	X	X		X	
Calidad	X	X	X		X

Fuente: Empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

CAPITULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD

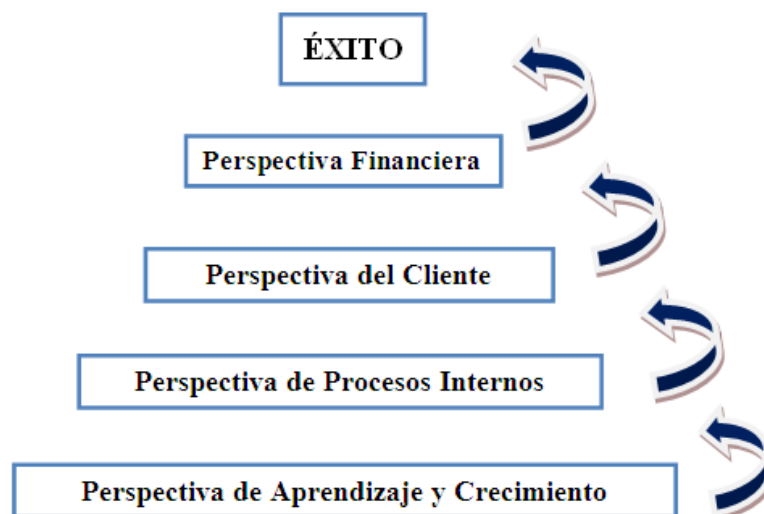
Si el cliente lo solicita, se brindará asesoría que consistirá en aconsejar sobre los asuntos en relación a los cuales el cliente han solicitado los servicios, en base a criterios técnicos formales y la experiencia; esto lo hará el Coordinador del equipo o un profesional externo (outsourcing), bajo la supervisión del Gerente de BIÓSFERA Cía. Ltda.

4.1 Direccionamiento estratégico

La metodología para diseñar la propuesta estratégica para mejorar la rentabilidad de BIÓSFERA Cía. Ltda. se basa en el aprendizaje continuo de la organización, a la que se enfoca desde las siguientes perspectivas (Goodstein & Molan, 2012, pág. 387):

- Perspectiva Financiera: Comprenden las estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del inversionista.
- Perspectiva del Cliente: Corresponde a la estrategia para crear valor y diferenciación tomando en cuenta al cliente.
- Perspectiva del Proceso Interno: Comprende las prioridades estratégicas de los distintos procesos institucionales, que crean satisfacción para el cliente y los inversionistas.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Son las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Gráfico 30 Perspectivas de la propuesta estratégica para BIÓSFERA Cía. Ltda.



Fuente: (Goodstein & Molan, 2012, pág. 387):
Elaborado por: Las autoras

Estas perspectivas se encadenan en una relación de causa y efecto, por lo que si BIÓSFERA Cía. Ltda. adquiere conocimiento, tendrá la capacidad de disponer de procesos internos eficientes que le permitirán generar productos y servicios de consultoría ambiental que satisfagan las expectativas de los clientes, optimizar la rentabilidad de los recursos invertidos en la empresa y en consecuencia alcanzar el éxito.

4.1.1 Filosofía empresarial

Antes de desarrollar la Misión y Visión, es necesario establecer los valores y principios que la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. debe observar y respetar, para este fin se emplea la matriz axiológica de valores y principios corporativos, “un arreglo de doble entrada, en el lado horizontal constan los grupos de interés, personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operatividad y logros de sus objetivos, en el lado vertical los principios y valores, el resultado de la combinación de ambos, definirán los principios que van a regir toda la institución, constituye el eslabón inicial de la filosofía empresarial, por lo que deben comunicarse a todos los grupos de interés” (Serna, 2008, págs. 72-73) Para elaborar esta matriz axiológica se debe:

- Establecer los valores y principios que rigen la organización (eje vertical).
- Señalar los grupos de interés para la empresa (eje horizontal).
- Identificar el grupo de interés al que se debe aplicar un determinado valor o principio.
- Desarrollar la matriz axiológica y su explicación.

Los principios y valores identificados como esenciales para BIÓSFERA Cía. Ltda. son:

- Valores: ética, responsabilidad social, honestidad, respeto, compromiso
- Principios: mejora continua, trabajo en equipo, pro actividad, crecimiento personal, y optimización de rentabilidad.

Los grupos de interés con los que se relaciona la empresa son: Clientes, Proveedores, Personal, Sistema de protección ambiental, Sociedad ecuatoriana y Estado. Aplicando los elementos anteriores se tiene que la matriz axiológica de valores y principios para BIÓSFERA Cía. Ltda. es:

Tabla 47 Matriz axiológica de valores y principios de BIÓSFERA

ELEMENTOS	GRUPOS DE INTERÉS					
	CLIENTES	PROVEEDORES	PERSONAL	SISTEMA DE PROTECCIÓN AMBIENTAL	SOCIEDAD	ESTADO
VALORES						
Ética	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad social	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
PRINCIPIOS						
Mejora continua	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X		X	X	X	X
Pro actividad	X		X	X		X
Crecimiento personal	X		X	X		X
Optimización de rentabilidad	X		X	X		X

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

La descripción de los valores y principios que debe observar la empresa en su operatividad es:

- **Ética.-** Actuar moralmente y ser autentico en todas las acciones.
- **Responsabilidad.-** Cumplir las obligaciones asumidas por la empresa y el personal, hacia los clientes, para desarrollar proyectos de alta calidad y en forma oportuna.

- **Respeto.-** Tratar a los demás conforme las expectativas de trato que desea recibir la persona.
- **Honestidad.-** Realizar acciones con observancia a las normas y leyes que rigen la gestión pública y privada.
- **Compromiso.-** Desarrollar el trabajo conforme el compromiso adquirido, colaborando con todas las personas para alcanzar los objetivos programados.

Principios:

- **Mejora continua.-** El compromiso de las personas en realizar cada día mejor sus actividades, con el fin de contribuir al desarrollo de BIÓSFERA Cía. Ltda.
- **Trabajo en equipo.-** Desarrollo integral de las actividades con eficacia y eficiencia, apoyándose en el esfuerzo de todo el grupo de personas que componen la empresa.
- **Pro actividad.-** Comprensión de la importancia en la gestión que desarrolla cada persona en la institución, para tomar decisiones acorde a sus funciones.
- **Crecimiento personal.-** Apoyar al recurso humano para disponer de personas comprometidas con la BIÓSFERA Cía. Ltda. y con la sociedad, que se desarrolle y mejore constantemente.
- **Optimización de la rentabilidad.-** Desarrollar una gestión que permita alcanzar la máxima rentabilidad sobre la inversión.

4.1.2 Misión y visión

La Misión es un elemento importante de la planificación estratégica porque es a partir de ésta se formulan objetivos que guiarán a la organización; “Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo del negocio que es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que pretende hacer; y él para quién lo va a hacer. Este elemento es influenciado por la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o propietarios, los factores del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Planeación Estratégica, 2012)

La misión que actualmente tiene definida BIÓSFERA es:

“BIÓSFERA Cía. Ltda., es una Consultora Ambiental cuyo campo de acción se focaliza en el diseño y aplicación de herramientas de Gestión Ambiental para dar una respuesta adecuada a la necesidad de sus clientes, de manejar en forma responsable los recursos naturales en las diferentes actividades industriales, institucionales y comerciales, aplicando los más altos estándares tecnológicos, científicos, legales y sociales, logrando un blindaje legal, ambiental y social en sus operaciones.”(Archivos empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012)

Para representar el requerimiento real de ser de la empresa, se desarrolla la siguiente misión:

Tabla 48 Misión de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

¿Qué hacemos?	Brinda servicios de ambiente, da capacitaciones ambientales, obtención de permisos de suelo y tierra para estructura de negocio, realiza auditorías ambientales
¿Cómo lo hacemos?	Análisis minucioso de cada proyecto a ejecutar
¿Con quién contamos	Personal altamente capacitado
¿Con qué valores y principios trabajamos?	Ética, responsabilidad social, honestidad, respeto, compromiso. Mejora continua, trabajo en equipo, pro actividad, crecimiento personal, y optimización de rentabilidad.
¿A quién nos dirigimos?	Empresas públicas y empresas privadas

Fuente: Estudio de campo en empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

En base a lo anterior se propone la nueva Misión de BIÓSFERA Cía. Ltda.:

MISION

BIOSFERA brinda servicios ambientales a empresas públicas y privadas; operando con ética, responsabilidad social, honestidad, respeto y compromiso; en base a la mejora continua de sus procesos, el trabajo en equipo, la pro actividad y desarrollo de su recurso humano, para lograr la optimización de la rentabilidad para los inversores, y aportar al cuidado ambiental y el desarrollo del país.

La Visión es dónde quiere estar la empresa en un horizonte de tiempo establecido; *“es la descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.”* (definicion.org, 2012) Kotter define seis características que debe tener una visión efectiva:

Tabla 49 Características que debe poseer la Visión de BIÓSFERA Cía. Ltda.

1.	Visualizable	Que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.
2.	Deseable	Genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
3.	Alcanzable	Abarca objetivos realistas y aplicables.
4.	Enfocada	Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
5.	Flexible	Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
6.	Comunicable	Que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.” (Iberoonline.com, 2012)

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

La visión que actualmente está vigente para BIÓSFERA es:

“Ser líderes en el Ecuador y Sudamérica en el diseño y aplicación de herramientas de gestión ambiental para que las personas e instituciones ejecuten sus acciones en el marco de la sustentabilidad.” (Archivos empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012)

Se observa que este elemento carece de un horizonte temporal, y estable una meta que dada la competitividad del mercado no parece alcanzable, por lo que actualiza y propone la siguiente:

Tabla 50 Visión de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

Cuando	Año 2017
Que queremos	Ser altamente competitivos en el mercado
Como lo vamos hacer	Trabajando eficiente y eficazmente en cada proyecto
Quienes lo van hacer	Los trabajadores, los dueños
Que valores y principios contaremos	Ética, responsabilidad social, honestidad, respeto, compromiso. Mejora continua, trabajo en equipo, pro actividad, crecimiento personal, y optimización de rentabilidad.

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

En base a lo anterior se propone la nueva Visión para BIÓSFERA Cía. Ltda.:

VISION

El año 2017 BIOSFERA será una empresa altamente competitiva en el mercado de servicios ambientales, en base a su trabajo, operará con ética, responsabilidad social, honestidad, respeto y compromiso; y buscará permanentemente superar las expectativas de los clientes en base al trabajo en equipo, la pro actividad y desarrollo de su recurso humano, y como consecuencia ser una empresa altamente rentable, que aporta a la sostenibilidad ambiental y el desarrollo del país.

4.1.3 Objetivos

Los objetivos de la propuesta, alineados con la problemática detectada son:

Tabla 51 Objetivos de la propuesta para BIÓSFERA CIA. Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO
Financiera	Incrementar los ingresos operativos por ventas de servicios.
	Maximizar la rentabilidad neta sobre la inversión.
Cliente	Alcanzar el reconocimiento de eficiencia por parte del cliente.
	Incrementar la cartera de clientes.
Procesos internos	Definir parámetros formales para la gestión.
	Entregar los trabajos puntualmente.
	Alcanzar la eficiencia en los empleados.
	Implementar un sistema de gestión.
Crecimiento y aprendizaje	Optimizar el índice de satisfacción del personal.
	Lograr que los empleados de la empresa conozcan cómo desarrollar eficientemente sus funciones.
	Incentivar la integración y el trabajo en equipo, de tal forma que el personal colabore en la solución de los problemas de la empresa.

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

4.2 Componentes

Para cumplir la misión y alcanzar la visión propuesta, la empresa debe enfocarse en los siguientes puntos:

4.2.1. Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos para el mejoramiento de desarrollo de BIÓSFERA Cía. Ltda., que se alinean con las declaraciones de la Misión y Visión, son:

Tabla 52 Alineación de ejes estratégicos y perspectivas en BIÓSFERA Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO
Financiera	Optimización de recursos invertidos.
Cliente	Generación de servicios oportunos y de calidad, y comunicar eficientemente la imagen de la empresa.
Procesos internos	Capacitación.
	Formalización.
Crecimiento y Aprendizaje	Desarrollo de capital humano.
	TIC's para gestión.
	Cultura institucional.

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012
Elaborado por: Las autoras

4.2.2. Estrategia

La formulación de la estrategia, comprende el conjunto de planes y acciones que los directivos de BIÓSFERA Cía. Ltda., deben desarrollar para mejorar su gestión y alcanzar mejores resultados financieros. Las estrategias a desarrollar son:

Tabla 53 Formulación de estrategias en BIÓSFERA Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
Financiera	Optimización de recursos invertidos.	Atraer a más clientes, fidelizar al cliente venta eficaz Operar con el menor costo posible. Optimizar el uso de los recursos.
Cliente	Generación de servicios oportunos y de calidad.	Desarrollar herramientas de apoyo a la gestión comercial de la empresa para mejorar su potencial publicitario y promocional Generar servicios de calidad a precios justos
Procesos internos	Capacitación	Capacitar y motivar al personal.
	Formalización	Establecer parámetros de trabajo y ambiente de control. Adquirir e implementar un sistema de gestión.
Crecimiento y aprendizaje	Desarrollo de capital humano	Capacitar y motivar al personal de la empresa.
	TIC's para gestión y seguridad	Utilizar adecuadamente los sistemas de gestión y control interno existentes.
	Cultura institucional	Elaborar código de ética y comportamiento interno.

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda., 2012
Elaborado por: Las autoras

4.3 Arreglos operativos y legales

La gerencia de BIÓSFERA Cía. Ltda., para desarrollar una gestión empresarial de alto nivel, que proteja los intereses de sus clientes, colaboradores y de cualquier persona que pueda estar relacionada con sus operaciones, se basará en los siguientes lineamientos:

- La empresa únicamente ofertará servicios y comprometerá su asesoramiento, en las áreas en las que considere puede desenvolverse con solvencia.
- La empresa mantendrá siempre su objetividad, asumiendo con ética y responsabilidad, la subordinación frente al cliente.
- La empresa desarrollará toda su actividad, enmarcada en la legislación que regula su actividad.
- La empresa velará siempre, para que su recurso humano mantenga una conducta ejemplar.
- La empresa tomará las acciones que considere necesarias, para garantizar que su recurso humano ofrezca a sus clientes estándares profesionales de alta calidad.
- La empresa siempre pondrá por encima de sus intereses financieros y lucrativos, el bienestar de sus clientes y de la sociedad.
- La empresa utilizará contratos para documentar de una manera clara, detalles operativos, económicos y legales, referentes a los trabajos requeridos, contrataciones, y alianzas estratégicas que suscriba.
- La empresa se compromete a respetar la confidencialidad del cliente, en todos los ámbitos que esta implica.
- La empresa se compromete a utilizar todas las herramientas técnicas, operativas y legales disponibles, para cumplir con la finalidad y objetivos de los servicios que se contratan.
- La empresa documentará debidamente la ejecución de todos los trabajos contratados.
- En los contratos que suscriba la empresa, siempre se exigirá que el cliente abone el 50% del valor total del mismo por anticipado.
- La empresa operará bajo el modelo de outsourcing es decir subcontratación, única y exclusivamente en aquellos contratos en los cuales no disponga de los recursos materiales, técnicos o humanos para desarrollarlos íntegramente.

4.3.1. Capacitación

La capacitación es necesaria cuando el recurso humano, carece del conocimiento adecuado para realizar un trabajo en forma eficiente; por esto la capacitación tiene por objeto infundir confianza y seguridad en los empleados de BIÓSFERA Cía. Ltda. En la empresa la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo, adaptado de la propuesta que realiza (Pinto, 2009, pág. 85) :

Tabla 54 Ejemplo de aplicación del proceso de capacitación en BIÓSFERA Cía. Ltda.

PASO	ACTIVIDADES
Definir necesidades de capacitación	Personal que carece de conocimientos técnicos sobre Administración.
Preparar programa de capacitación	La capacitación se dividirá en períodos alternados, uno de capacitación formal teórica y experiencias prácticas. Cada módulo que sea requerido, tendrá una duración de dos semanas (10 días), y si es necesario se extenderá una semana adicional.
Logística de la capacitación	La capacitación se llevará a cabo en la empresa, el horario será de 17:30 a 19:30. Para facilitar la captación de las enseñanzas, al inicio de la capacitación, se entregará a las participantes, material de apoyo que les permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.
Procedimientos de evaluación	Se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.,
Elaborado por: Las autoras

Para diseñar los eventos de capacitación se observarán los siguientes parámetros:

- Crear el ambiente físico adecuado.
- A partir de los objetivos y conformación del grupo se deberá preparar:

- La organización de los grupos, dividiendo a los participantes en subgrupos.
- Los materiales de apoyo. escritos, audiovisuales, etc., necesarios para desarrollar la actividad.
- Las técnicas de trabajo grupal e individual apropiadas para cada actividad.
- La evaluación, mediante las técnicas más adecuadas para el objetivo perseguido (planillas, opiniones orales o escritas, formularios, etc.), sin desmedro de las evaluaciones que se deseen realizar durante el desarrollo del evento.

Para la secuencia del evento de capacitación se observarán los siguientes pasos:

- Presentación de la actividad, a los participantes, explicando la metodología de aprendizaje.
- Organización de los grupos.
- Trabajo en los grupos, cada grupo realiza una tarea asignada claramente, el facilitador actúa como orientador, apoyando a los grupos de trabajo.
- Exposición al plenario del trabajo grupal desarrollado.
- Sistematización de las respuestas, el facilitador teniendo en cuenta los distintos aportes elabora un resumen con las ideas más importantes ofrecidas y plantea una síntesis globalizadora de la temática abordada.

Para evaluar el progreso de los eventos se observará el siguiente cuestionario:

Los participantes llenarán el formato, luego del avance del 50% del evento. Valore de uno a cinco las siguientes preguntas, siendo 1 la apreciación más baja al respecto, y 5 la más alta.

- ✓ ¿Cuál es su opinión sobre este evento?
- ✓ Todos tienen oportunidad para decir lo que piensan.
- ✓ Parece que todos están de acuerdo con las decisiones.
- ✓ Se dedica demasiado tiempo a cuestiones de poca importancia.
- ✓ Se va alternando el liderazgo entre los miembros del grupo.
- ✓ La mayoría de los miembros parece estar asumiendo la responsabilidad del éxito de la reunión.
- ✓ Unos pocos miembros están llevando adelante la reunión.

Los resultados permitirán corregir los errores sobre la marcha, y optimizar el desarrollo de los eventos.

4.3.2. Canales de comunicación

La comunicación es un instrumento de gestión y de dirección para las instituciones, y que permite innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones. Con la comunicación se busca apoyar la gestión estratégica de BIÓSFERA Cía. Ltda. , proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información. Para que los canales de comunicación de BIÓSFERA Cía. Ltda., sean efectivos y eficientes, deben cumplir los siguientes requerimientos:

- Multidireccional, pues los mensajes van y vienen en todas las direcciones.
- Deben permitir una amplia participación del personal y de las internas.
- Deben permitir comunicación específica por objetivos.
- Deben incorporar elementos de innovación y creatividad.

En BIÓSFERA Cía. Ltda. se incentivará la utilización de los siguientes canales de comunicación:

Formales:

- En las instalaciones, se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.
- Se colocará cerca del área administrativa, un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas (empleados e internas) puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.
- Se desarrollará mayoritariamente la comunicación electrónica, para agilizar los procesos y evacuar preguntas del personal.

Informales:

A más de los ya existentes, en BIÓSFERA Cía. Ltda., se buscará crear comunicación horizontal para:

- Fomentar el compañerismo y el espíritu de equipo.
- Evitar malos entendidos.
- Enriquecer la formación y experiencia del personal y las internas.
- Facilitar la coordinación.
- Propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones.

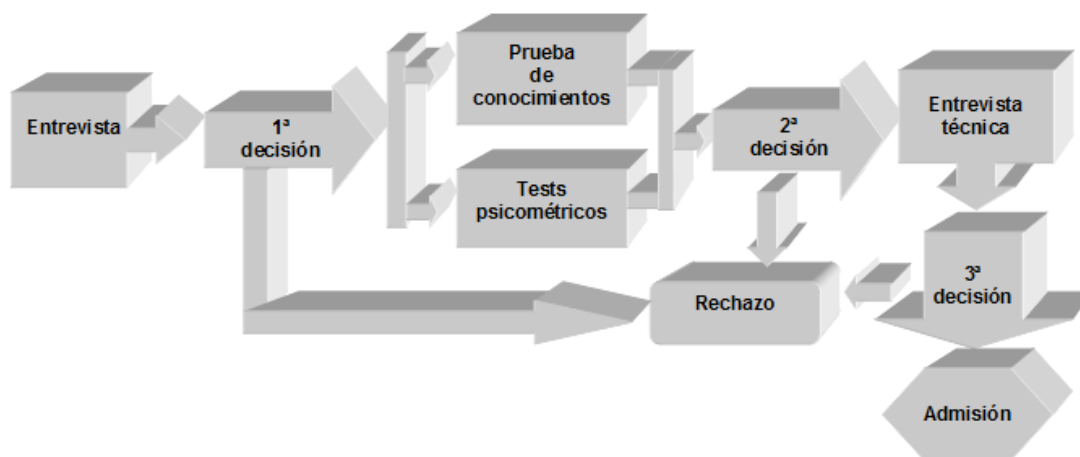
Los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- El último sábado de cada mes, una vez terminada la jornada de trabajo, la Dirección invitará a todo el personal a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivarlo, conocer sus inquietudes y problemas, y recibir comentarios y sugerencias.
- Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.
- Llevar a cabo una reunión por lo menos una vez al mes, para que el personal y la Dirección den a conocer sus inquietudes y analicen la solución de problemas detectados.
- Las personas que componen el talento humano de la empresa podrán manifestar sus inconformidades por escrito, depositándolas en un buzón colocado en la empresa.
- Para lograr que todo el personal de BIÓSFERA Cía. Ltda., se integren en un equipo, se desarrollarán mensualmente ejercicios para la solución de problemas simulados; con ello se buscará que el personal se organice para trabajar en equipo y resolver los problemas propuestos.

4.3.3. Contratación del recurso humano

El talento humano de BIÓSFERA Cía. Ltda., debe estar conformado por un grupo de profesionales idóneos, especialistas en las diferentes áreas de asesoría que ofrece la empresa. La empresa permanentemente debe buscar contar con personal de valores, principios ética y perfil competitivo, con conocimiento y experiencia, quienes aplicando métodos modernos de trabajo, aseguren un nivel óptimo de servicio. Los parámetros y proceso de selección de personal serán los siguientes:

Gráfico 31 Proceso de preselección de personal en BIÓSFERA Cía. Ltda.



Fuente: (Ponce, 2011)
Elaborado por: Las autoras

1.- Entrevista.- El primer paso será la entrevista a la misma que se citará a las personas que previamente hayan dejado su hoja de vida en la empresa o la hayan registrado en la página Web. En la entrevista se lo buscará observar si las personas candidatas, disponen de las características fundamentales que requieren reunir los asesores, que se van a desempeñar en las diferentes áreas de la empresa como son: buena salud física y mental, cortesía, estabilidad de comportamiento y acción, confianza, dinamismo, orientación hacia el aspecto humano, y madurez psicológica, además de otras características particulares que en la práctica le permitan ganarse la confianza y el respeto del personal de la organización cliente. Las personas que superen el paso 1, seguirán en el proceso de preselección, quienes no lo hagan serán notificados y se les agradecerá por el tiempo dispensado.

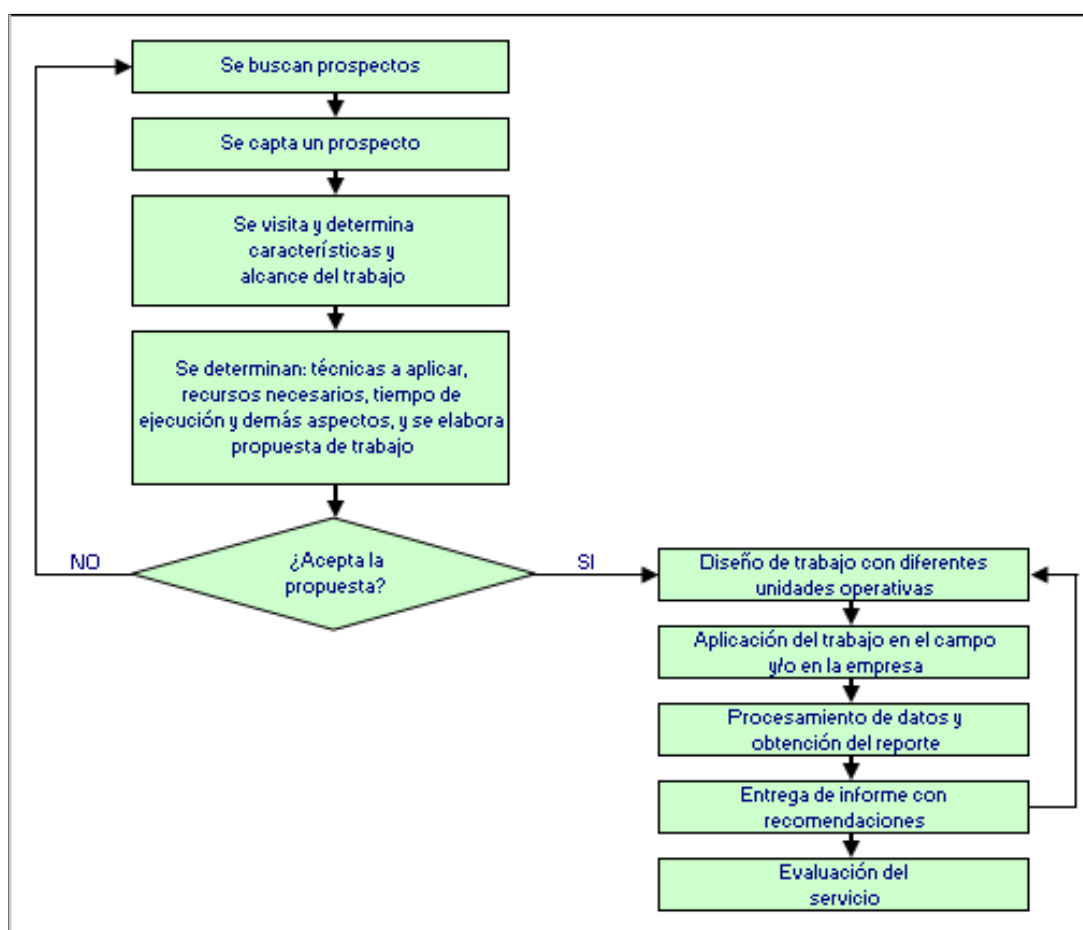
2.-Pruebas.- En esta fase se aplicarán las pruebas de conocimiento y los test psicométricos y de asociación de ideas que permitan valorar aspectos como: independencia, capacidad objetiva, capacidad de análisis y de resolución de problemas, creatividad, conocimientos teóricos, experiencia práctica, receptividad a la información, capacidad participativa, capacidad para transmitir conocimientos, capacidad de comunicación. Las personas que superen el paso 2, seguirán en el proceso de preselección.

3.- Entrevista técnica.- En esta fase se aplicarán preguntas de conocimiento técnico que permitan valorar de una manera más efectiva la capacidad de análisis, y los conocimientos teóricos, y prácticos. Las personas que superen la entrevista técnica serán registradas en la base de datos de asesores ambientales preseleccionados, para ser llamados cuando la empresa los requiera.

Operación de los contratos

Para que la operatividad de los contratos en BIÓSFERA Cía. Ltda., sea óptima, se aplicará el siguiente proceso para desarrollar los contratos de consultoría solicitados a la empresa: Al recibir el requerimiento del cliente, el Gerente se reunirá con éste, para determinar la amplitud y alcance del trabajo a realizar.

Gráfico 32 Proceso para la operatividad de los contratos en BIÓSFERA Cía. Ltda.



Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda..
Elaborado por: Las autoras

Una vez que el Gerente tenga claro los requerimientos del cliente, elaborará la propuesta de prestación de servicios, considerando: el tiempo que estima requerirá su ejecución y la disponibilidad de personal; si es necesario consultará aspectos técnicos y operativos con las diferentes unidades que brindan asesoría.

Una vez que el cliente confirme la aceptación de la propuesta, el Gerente conjuntamente con el departamento de asesoría involucrado en el contrato o proyecto, definirán la conformación del equipo de trabajo que lo desarrollará, definiendo además el Coordinador del equipo.

El coordinador del equipo, trabajará con los integrantes del mismo en la planificación de su ejecución, estableciendo: tareas, plazos y responsabilidades puntuales. El desarrollo del contrato o proyecto, implicará la realización de todas o algunas de las siguientes actividades:

- ✓ Diagnóstico, que consiste de un estudio detallado que permitirá valorar el estado actual de la empresa contratante, identificar problemas y situaciones críticas.
- ✓ Estudios especiales, que pueden ser necesarios en algunos de los proyectos.
- ✓ Elaboración de soluciones concretas a las situaciones críticas y problemas observados; tarea que en su fase de elaboración será realizada por el equipo en conjunto, y posteriormente en su fase de decisión, se realizará en conjunto entre el Gerente y el Coordinador del equipo asignado.
- ✓ Presentación del informe respectivo, que detallará los hallazgos realizados, las soluciones planteadas y los procedimientos recomendados.

Si el cliente lo solicita, se le ayudará en la aplicación de las soluciones, lo que implica una efectiva ayuda para interpretar y tomar medidas concretas para que se implanten las soluciones, esto lo hará el Coordinador del equipo o un profesional externo (outsourcing), bajo la supervisión del Gerente de BIÓSFERA Cía. Ltda.

Si el cliente lo solicita, se brindará asesoría que consistirá en aconsejar sobre los asuntos en relación a los cuales el cliente han solicitado los servicios, en base a criterios técnicos formales y la experiencia; esto lo hará el Coordinador del equipo o un profesional externo (outsourcing), bajo la supervisión del Gerente de BIÓSFERA Cía. Ltda.

4.4 Actividades, responsabilidades y tiempos (planes operativos)

Los planes operativos para implementar los lineamientos de la estrategia definida son:

Tabla 55 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva financiera)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
FINANCIERA	Incrementar los ingresos operativos Por ventas de servicios,	1 AÑO PARA LOGRO MANTENCIÓN PERMANENTE	01-Jul-13	EFECTO DEL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS	% DE INCREMENTO EN VENTAS $\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	GERENTE GENERAL TODO EL PERSONAL	ATRAEAR A MAS CLIENTES FIDELIZAR AL CLIENTE VENTA EFICAZ	IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO EVALUAR CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
	Optimizar la rentabilidad neta sobre la inversión.	1 AÑO PARA LOGRO MANTENCIÓN PERMANENTE			% DE UTILIDAD NETA ACTIVOS TOTALES	GERENTE GENERAL TODO EL PERSONAL	OPERAR CON EL MENOR COSTO POSIBLE OPTIMIZAR USO DE LOS RECURSOS	GESTIÓN ADECUADA DEL INVENTARIO

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Tabla 56 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva cliente)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
CLIENTE	Alcanzar el reconocimiento de eficiencia por parte del cliente.	6 MESES PARA LOGRO	01-Jul-13	INVERSIÓN INICIAL USD.5.000 ANUAL USD. 5.100 (Arriendo 3.600 y Capacitación 1.500)	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	GERENTE GENERAL	DESARROLLAR HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN	ELABORAR MATERIAL PUBLICITARIO
	Incrementar la cartera de clientes.	MANTENCIÓN PERMANENTE			CUESTIONARIO	TODO EL PERSONAL	COMERCIAL DE LA EMPRESA PARA MEJORAR SU POTENCIAL PUBLICITARIO Y PROMOCIONAL	DISEÑAR PÁGINA WEB IMPLEMENTAR PROMOCIONES ARRENDAR UNA NUEVA OFICINA
		1 AÑO PARA LOGRO			% DE INCREMENTO EN CLIENTES	GERENTE GENERAL	DE CALIDAD A PRECIOS BAJOS	
		MANTENCIÓN PERMANENTE	01-Jul-13		$\frac{\text{CLIENTES AÑO } n}{\text{CLIENTES AÑO } n-1}$			

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Tabla 57 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva procesos internos)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Procesos internos	Definir parámetros formales para la gestión.	1 MES PARA LOGRO	01-jul-13	USD. 0	DISEÑO DE PARÁMETROS	GERENTE GENERAL	ESTABLECER PARÁMETROS DE TRABAJO Y AMBIENTE DE CONTROL	DISEÑAR MANUAL DE GESTION ESTABLECER CÓDIGO DE COMPORTAMIENTO
	Entregar los trabajos puntualmente.	18 MESES PARA LOGRO MANTENCIÓN PERMANENTE	01-jul-13	EFFECTO DE INVERSIÓN EN CLIMA LABORAL POSITIVO	TRABAJOS ENTREGADOS A TIEMPO TOTAL DE TRABAJOS	GERENTE GENERAL TODO EL PERSONAL	MOTIVAR AL PERSONAL CAPACITAR AL PERSONAL	DESARROLLO DE CANALES DE COMUNICACIÓN CAPACITACIÓN MANTENIMIENTO
	Alcanzar la eficiencia en los empleados.	6 MESES PARA LOGRO MANTENCIÓN PERMANENTE	01-jul-13	EFFECTO DE INVERSIÓN EN CLIMA LABORAL POSITIVO	RENDIMIENTO DEL PERSONAL PUNTAJE PROMEDIO DE FICHA /25	GERENTE GENERAL TODO EL PERSONAL	MOTIVAR AL PERSONAL CAPACITAR AL PERSONAL	DESARROLLO DE CANALES DE COMUNICACIÓN CAPACITACIÓN
	Implementar un sistema de gestión.	6 MESES PARA LOGRO	01-jul-13	INVERSIÓN INICIAL USD.5.000 ANUAL USD. 1.800	TRANS. GENERADAS TRANS. REGISTRADAS	GERENTE GENERAL TODO EL PERSONAL	ADQUIRIR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTION	CREAR PLAN DE GESTION CAPACITAR A OPERADOR A GESTIONAR EL SISTEMA

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Tabla 58 Plan operativo de la propuesta para mejorar la gestión de BIÓSFERA Cía. Ltda. (Perspectiva crecimiento y aprendizaje)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Crecimiento y aprendizaje	Optimizar el índice de satisfacción del personal.	1 AÑO PARA LOGRO MANTENCIÓN PERMANENTE	01-jul-13	Inversión inicial usd.5.000 Anual USD. 10.000	Índice de satisfacción del personal cuestionario	GERENTE GENERAL	CREAR UN CLIMA LABORAL POSITIVO	CREAR PARÁMETROS DE REMUNERACIONES DESARROLLO DE CANALES DE COMUNICACIÓN CAPACITACIÓN
	Lograr que los empleados de la empresa conozcan como desarrollar eficientemente sus funciones.	1 AÑO PARA LOGRO MANTENCIÓN PERMANENTE	01-jul-13	Efecto de inversión en clima laboral positivo	Rendimiento del personal puntaje promedio de ficha /25	GERENTE GENERAL TODO EL PERSONAL	CAPACITAR AL PERSONAL	CAPACITACIÓN
	Incentivar la integración y el trabajo en equipo, de tal forma que el personal colabore en la solución de los problemas de la empresa.	MANTENCIÓN PERMANENTE	01-jul-13	ANUAL USD. 1.000	Número de sugerencias recibidas el relación a problemas	GERENTE GENERAL	INSENTIVAR PERTICITACIÓN DEL EMPLEADO	REUNIONES DE INTEGRACIÓN BUZÓN DE SUGERENCIAS

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

4.5 Metas e indicadores

Los indicadores y metas establecidas son:

Tabla 59 Indicadores y metas establecidas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Financiera	Incrementar los ingresos operativos por ventas de servicios	% de incremento en ventas $\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	25%	25%	30%
	Maximizar la rentabilidad neta sobre la inversión.	ROA $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	15%	15%	20%
Cliente	Alcanzar el reconocimiento de eficiencia por parte del cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente Calificación del Cuestionario	85%	90%	95%
	Incrementar la cartera de clientes.	% de incremento de clientes $\frac{\text{CLIENTES AÑO } n}{\text{CLIENTES AÑO } n-1}$	25%	30%	35%

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Procesos Internos	Definir parámetros formales para la gestión.	Diseño de parámetros	90%	95%	100%
	Entregar los trabajos puntualmente.	% de trabajos entregados oportunamente <u>TRABAJOS ENTREGADOS A TIEMPO</u> <u>TOTAL DE TRABAJOS ENTREGADOS</u>	95%	98%	100%
	Alcanzar la eficiencia en los empleados.	Puntaje promedio de ficha/25	85%	90%	95%
	Implementar un sistema de gestión.	<u>TRANSACCIONES GENERADAS</u> TRANS. REGISTRADAS	95%	98%	100%
Crecimiento y Aprendizaje	Optimizar el índice de satisfacción del personal.	Cuestionario de Rendimiento del Personal	85%	90%	95%
	Lograr que los empleados de la empresa conozcan cómo desarrollar eficientemente sus funciones.	Puntaje promedio de ficha/25	85%	90%	95%
	Incentivar la integración y el trabajo en equipo, de tal forma que el personal colabore en la solución de los problemas de la empresa.	% de colaboración <u>SUGERENCIAS RECIBIDAS</u> PROBLEMAS DETECTADOS	60%	65%	70%

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Estados financieros

El estudio financiero permite analizar en términos monetarios la Propuesta de Mejora para BIÓSFERA Cía. Ltda.; para desarrollarlo se ha sistematizado y expresado en términos monetarios la información obtenida en el balance situacional y los planteamientos de la propuesta estratégica, y en base a esta información se han establecido las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual de los activos después del tiempo considerado como horizonte de análisis que es de cinco años, por último se ha determinado la viabilidad de implementar la propuesta.

Proyección de estado de resultados

Inversión requerida para reorganizar BIÓSFERA Cía. Ltda.

La inversión inicial requerida para reorganizar la empresa está conformada por los requerimientos adicionales de: activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo.

Inversiones materiales

Son las inversiones realizadas en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de implementación de la estrategia, se trata básicamente de equipos, muebles, instalaciones, infraestructura de apoyo, etc. Con estos antecedentes, el detalle de la inversión inicial en activos materiales es:

Tabla 60 Inversión inicial en activos tangibles

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Muebles de recepción	1	800,00	800,00
2	Muebles de sala de reuniones	1	1.000,00	1.000,00
3	Buzón de sugerencias	1	50,00	50,00
4	Adecuaciones oficina	1	50,00	1.150,00
TOTAL MUEBLES				3.000,00
5	Computadoras	2	750,00	1.500,00
6	Red de área local	1	500,00	500,00
TOTAL EQUIPOS				2.000,00
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES				5.000,00

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

Gastos de pre gestión.

Es la inversión que se realiza sobre derechos adquiridos, tales como gastos de puesta en marcha, capacitación, software y sistemas de información, etc. Si bien anteriormente se las contabilizaba como activos intangibles, la NIC 38, en su última versión vigente desde diciembre de 2006 establece que un activo intangible se reconocerá como tal si es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad, y el costo del activo puede ser medido de forma fiable; no se reconocerán como activos intangibles las marcas, las listas de clientes, costos de iniciación, costos de capacitación, publicidad y promoción, gastos de reasignación y reorganización, u otras partidas similares que se hayan generado internamente. Conforme lo establecen las NIIF, se elimina el criterio de gastos diferidos, por lo que no se amortizan. El detalle de la misma es:

Tabla 61 Inversión inicial en gastos de pre gestión

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL
1	Capacitación del personal				2.000,00
	Horas capacitación en empresa	50	40,00	2.000,00	
2	Motivación del personal				1.000,00
	Conferencias de motivación	2	250,00	500,00	
	Eventos de integración	2	250,00	500,00	
3	Diseño página web				1.000,00
	Manual de imagen corporativa	1	400,00	400,00	
	Diseño sitio web con dominio	1	600,00	600,00	
4	Promoción y publicidad				1.000,00
	Material publicitario	50	4,00	200,00	
	Publicación revista el emprendedor	2	200,00	400,00	
	Adesivos vehículos, varios	1000	0,40	400,00	
5	Software de gestión				5.000,00
	SIGEM V8 - 2 Computadoras	1	5.000,00	5.000,00	
TOTAL					10.000,00

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Capital de trabajo.- La empresa requerirá mayores recursos para operación corriente, es decir requerirá mayor capital de trabajo.

Por objetivo financiero se ha planteado que en el corto plazo las ventas se incrementarán en 25%, con lo cual el capital de trabajo adicional requerido es el 25% del actual.

Tabla 62 Inversión en capital de trabajo adicional

CONCEPTO	VALOR
ACTIVO CORRIENTE	121.496,06
PASIVO CORRIENTE	86.928,88
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	34.567,18
25% REQUERIDO ADICIONAL	8.641,80
CAPITAL ADICIONAL REQUERIDO	8.641,80

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

El detalle del Activo Corriente y el Pasivo Corriente de BIÓSFERA Cía. Ltda., se ha establecido en base al balance del año 2012; por el método contable se establece que el Capital de Trabajo es igual al activo corriente menos el pasivo corriente, con lo cual para BIÓSFERA Cía. Ltda., es 34.567 dólares; el capital de trabajo adicional requerido es 8.641,80 dólares.

El resumen de la inversión inicial es:

Tabla 63 Resumen Inversión Inicial

CONCEPTO	VALOR
ACTIVOS TANGIBLES	5.000,00
ACTIVOS INTANGIBLES	10.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	8.641,80
INVERSIÓN TOTAL	23.641,80

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.2. Financiamiento

El financiamiento es el conjunto de acciones destinadas a la obtención de los fondos necesarios para realizar la inversión. Este proyecto se lo realiza con un crédito de la CFN, que al parecer es la mejor opción del mercado para este tipo de proyecto, la línea de crédito PYME de la CFN financia hasta el 80% de proyectos nuevos; como Biosfera es una empresa que se encuentra en operación otorgaran un crédito de 76.98% correspondiente a \$18.200 dólares, con un plazo de hasta 10 años, y una tasa de interés del 10,50% anual, con pagos mensuales.

En el caso de BIOSFERA CIA.LTDA., el financiamiento de la inversión inicial será:

Aporte de la empresa	5.441,80
Crédito CFN	18.200,00
INVERSIÓN TOTAL	23.641,80

El pago del crédito contraído con la CFN se hará en base a dividendos iguales, el valor del mismo se ha determinado en base a una anualidad ordinaria, que es aquella en la cual los pagos se hacen al final de cada periodo.

El valor presente VP de la anualidad ordinaria está indicado por:

$$VP = R \left(\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right)$$

Donde:

VP: Valor presente de la anualidad = 18.200 dólares

r: Valor de la cuota fija a pagar.

i: Tasa de interés = 10,50% anual.

Por lo que R es igual a:

$$R = \frac{VP * i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

Aplicando se tiene que para el proyecto de mejora de BIÓSFERA Cía. Ltda. R= 391,19

La tabla de amortización del crédito es:

Tabla 64 Amortización del crédito

No	DEUDA	INTERES	TOTAL	PAGO	SALDO INSOLUTO
1	18.200,00	159,25	18.359,25	391,19	17.968,06
2	17.968,06	157,22	18.125,28	391,19	17.734,09
3	17.734,09	155,17	17.889,27	391,19	17.498,08
4	17.498,08	153,11	17.651,19	391,19	17.260,00
5	17.260,00	151,02	17.411,02	391,19	17.019,83

6	17.019,83	148,92	17.168,76	391,19	16.777,57
7	16.777,57	146,80	16.924,37	391,19	16.533,18
8	16.533,18	144,67	16.677,85	391,19	16.286,66
9	16.286,66	142,51	16.429,17	391,19	16.037,98
10	16.037,98	140,33	16.178,31	391,19	15.787,12
11	15.787,12	138,14	15.925,26	391,19	15.534,07
12	15.534,07	135,92	15.669,99	391,19	15.278,80
13	15.278,80	133,69	15.412,49	391,19	15.021,30
14	15.021,30	131,44	15.152,74	391,19	14.761,55
15	14.761,55	129,16	14.890,71	391,19	14.499,53
16	14.499,53	126,87	14.626,40	391,19	14.235,21
17	14.235,21	124,56	14.359,77	391,19	13.968,58
18	13.968,58	122,23	14.090,80	391,19	13.699,61
19	13.699,61	119,87	13.819,48	391,19	13.428,29
20	13.428,29	117,50	13.545,79	391,19	13.154,60
21	13.154,60	115,10	13.269,71	391,19	12.878,52
22	12.878,52	112,69	12.991,20	391,19	12.600,02
23	12.600,02	110,25	12.710,27	391,19	12.319,08
24	12.319,08	107,79	12.426,87	391,19	12.035,68
25	12.035,68	105,31	12.140,99	391,19	11.749,80
26	11.749,80	102,81	11.852,61	391,19	11.461,42
27	11.461,42	100,29	11.561,71	391,19	11.170,52
28	11.170,52	97,74	11.268,26	391,19	10.877,08
29	10.877,08	95,17	10.972,25	391,19	10.581,06
30	10.581,06	92,58	10.673,65	391,19	10.282,46
31	10.282,46	89,97	10.372,43	391,19	9.981,24
32	9.981,24	87,34	10.068,57	391,19	9.677,39
33	9.677,39	84,68	9.762,06	391,19	9.370,87
34	9.370,87	82,00	9.452,87	391,19	9.061,68
35	9.061,68	79,29	9.140,97	391,19	8.749,78
36	8.749,78	76,56	8.826,34	391,19	8.435,15
37	8.435,15	73,81	8.508,96	391,19	8.117,77
38	8.117,77	71,03	8.188,80	391,19	7.797,61
39	7.797,61	68,23	7.865,84	391,19	7.474,65
40	7.474,65	65,40	7.540,06	391,19	7.148,87
41	7.148,87	62,55	7.211,42	391,19	6.820,23
42	6.820,23	59,68	6.879,91	391,19	6.488,72
43	6.488,72	56,78	6.545,49	391,19	6.154,31
44	6.154,31	53,85	6.208,16	391,19	5.816,97
45	5.816,97	50,90	5.867,87	391,19	5.476,68
46	5.476,68	47,92	5.524,60	391,19	5.133,41
47	5.133,41	44,92	5.178,33	391,19	4.787,14
48	4.787,14	41,89	4.829,02	391,19	4.437,84
49	4.437,84	38,83	4.476,67	391,19	4.085,48
50	4.085,48	35,75	4.121,23	391,19	3.730,04

51	3.730,04	32,64	3.762,67	391,19	3.371,49
52	3.371,49	29,50	3.400,99	391,19	3.009,80
53	3.009,80	26,34	3.036,13	391,19	2.644,94
54	2.644,94	23,14	2.668,09	391,19	2.276,90
55	2.276,90	19,92	2.296,82	391,19	1.905,63
56	1.905,63	16,67	1.922,31	391,19	1.531,12
57	1.531,12	13,40	1.544,51	391,19	1.153,33
58	1.153,33	10,09	1.163,42	391,19	772,23
59	772,23	6,76	778,98	391,19	387,80
60	387,80	3,39	391,19	391,19	0,00

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

El detalle consolidado del pago del crédito es:

Tabla 65 Amortización del crédito – Detalle consolidado

CONCEPTO	AÑO					SUMAN
	1	2	3	4	5	
Intereses	1.773,07	1.451,14	1.093,74	696,95	256,43	\$ 5.271,34
Pago capital	2.921,20	3.243,12	3.600,53	3.997,32	4.437,84	\$ 18.200,00
Pago total	\$ 4.694,27	\$ 4.694,27	\$ 4.694,27	\$ 4.694,27	\$ 4.694,27	\$ 23.471,34

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.3. Presupuesto de ingresos

Para determinar los ingresos adicionales, que se generarán con la implementación de la propuesta estratégica se ha considerado que la empresa alcanzará los objetivos financieros propuestos, y que por tanto logrará incrementar los ingresos operativos en 25% el primer año, segundo, tercer y cuarto año, y 30% el quinto año.

Partiendo como base de la información disponible en el año 2012, y considerando que los ingresos netos que generará la propuesta, son iguales a la diferencia entre los que se generarán sin implementar la propuesta e implementando la propuesta, con lo que se tiene:

Tabla 66 Presupuesto de ingresos diferenciales

PRESUPUESTO DE INGRESOS DIFERENCIALES					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
SIN IMPLEMENTAR LA REORGANIZACIÓN (INCREMENTO DEL 5% ANUAL)					
INGRESOS OPERATIVOS BASE	160.381,39	168.400,46	176.820,48	185.661,51	194.944,58
INCREMENTO 5% (COMPORTAMIENTO)	8.019,07	8.420,02	8.841,02	9.283,08	9.747,23
INGRESOS ANUALES	168.400,46	176.820,48	185.661,51	194.944,58	204.691,81
IMPLEMENTANDO LA REORGANIZACIÓN (INCREMENTO DEL 25% ANUAL)					
INGRESOS OPERATIVOS BASE	160.381,39	200.476,74	250.595,92	313.244,90	391.556,13
INCREMENTO 25% (OBJETIVO FINANC.)	40.095,35	50.119,18	62.648,98	78.311,23	117.466,84
INGRESOS ANUALES	200.476,74	250.595,92	313.244,90	391.556,13	509.022,97
INGRESOS DIFERENCIALES	32.076,28	73.775,44	127.583,40	196.611,55	304.331,16

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.4. Presupuesto de egresos

Dado que la empresa ya se encuentra en operación, los egresos diferenciales, es decir los egresos adicionales, se generarán por el costo variable de los servicios adicionales vendidos, y el mantenimiento de las estrategias propuestas e implementadas. En el balance situacional se determinó que del total de ventas un 40% corresponde al costo de elaboración del proyecto y gastos operativos.

a) Costo variable de servicios adicionales

Tabla 67 Presupuesto de costos variables

PRESUPUESTO DE COSTOS VARIABLES ADICIONALES					
CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS DIFERENCIALES	32.076,28	73.775,44	127.583,40	196.611,55	304.331,16
(X) FACTOR DE COSTO TOTAL	40%	40%	40%	40%	40%
COSTO VARIABLE ADICIONAL	12.830,51	29.510,18	51.033,36	78.644,62	121.732,46

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

b) Costo de mantenimiento de estrategia

El costo de mantenimiento anual de las estrategias propuestas es:

Tabla 68 Presupuesto de costos variables

CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
ARRIENDO	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
CLIMA INTERNO	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
DOMINIO PÁGINA WEB	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
MANTENIMIENTO SISTEMA	1.700,00	1.785,00	1.874,25	1.967,96	2.066,36
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
INGRESOS DIFERENCIALES	17.900,00	18.795,00	19.734,75	20.721,49	21.757,56

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Para proyectar el costo de mantenimiento de la estrategia, se ha considerado un escalamiento del 5% anual, equivalente a la inflación estimada esperada.

c) Varios

Si bien no constituyen egresos, también se ha determinado las depreciaciones de los activos fijos:

Tabla 69 Presupuesto de depreciaciones

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)	% ANUAL	VALOR ANUAL	VALOR RESIDUAL
MUEBLES	3.000,00	10	10,00%	300,00	1.500,00
EQUIPOS	2.000,00	3	33,33%	666,67	-
TOTAL	5.000,00			966,67	1.500,00

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.5. Estados financieros

5.5.1. Estado proyectado de resultados

Los estados de resultados proyectados de la propuesta son:

Tabla 70 Estados de resultados proyectados de la propuesta

CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS DIFERENCIALES	32.076,28	73.775,44	127.583,40	196.611,55	304.331,16
(-) COSTOS VARIABLES	(12.830,51)	(29.510,18)	(51.033,36)	(78.644,62)	(121.732,46)
(-) COSTOS DE MANTENIMIENTO	(17.900,00)	(18.795,00)	(19.734,75)	(20.721,49)	(21.757,56)
(-) DEPRECIACIÓN	(966,67)	(966,67)	(966,67)	(666,67)	(666,67)
UTILIDAD OPERACIONAL	379,10	24.503,60	55.848,62	96.578,77	160.174,46
(-) 15% PARTICIPACIONES	-	(3.675,54)	(8.377,29)	(14.486,82)	(24.026,17)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	379,10	20.828,06	47.471,33	82.091,96	136.148,29
(-) 22% IMPUESTOS	-	(4.582,17)	(10.443,69)	(18.060,23)	(29.952,62)
UTILIDAD NETA	379,10	16.245,88	37.027,64	64.031,73	106.195,67

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.5.2. Estado proyectado de situación

Los estados de situación proyectados de la propuesta son:

Tabla 71 Estados de Situación General proyectados de la propuesta

CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO	20.386,26	42.541,49	70.349,69	107.149,40	166.377,47
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	-1.575,43	13.969,43	34.393,78	60.701,08	111.066,30
CUENTAS POR COBRAR	17.928,36	25.505,40	33.855,91	45.014,99	54.544,51
ACTIVOS FIJOS NETOS	4.033,33	3.066,67	2.100,00	1.433,33	766,67
PASIVO	15.278,80	20.293,39	27.256,14	36.984,88	53.978,79
CORRIENTE	3.243,12	7.276,07	12.374,61	18.924,65	24.026,17
CRÉDITO	3.243,12	3.600,53	3.997,32	4.437,84	-
PARTICIPACIONES	-	3.675,54	8.377,29	14.486,82	24.026,17
IMPUESTOS	-	4.582,17	10.443,69	18.060,23	29.952,62
LARGO PLAZO	12.035,68	8.435,15	4.437,84	-	-
PATRIMONIO	5.820,90	21.687,68	42.469,43	69.473,52	111.637,47
APORTE DE SOCIOS	5.441,80	5.441,80	5.441,80	5.441,80	5.441,80
RESULTADO DEL EJERCICIO	379,10	16.245,88	37.027,64	64.031,73	106.195,67
PASIVO Y PATRIMONIO	21.099,70	41.981,07	69.725,57	106.458,40	165.616,26

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.6. Flujos de efectivo, referentes a la propuesta

Los flujos de fondos asociados a la propuesta de mejora de BIÓSFERA Cía. Ltda. son:

Tabla 72 Flujos de fondos de la propuesta

CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	379,10	16.245,88	37.027,64	64.031,73	106.195,67
(+) DEPRECIAC. Y AMORTIZ.	966,67	966,67	966,67	666,67	666,67
(-) PAGO DE CRÉDITO CFN	-2.921,20	-3.243,12	-3.600,53	-3.997,32	-4.437,84
FLUJO DE FONDOS	-1.575,43	13.969,43	34.393,78	60.701,08	102.424,50

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Los flujos de fondos proyectados, se han determinado por el método indirecto, es decir a la utilidad neta del ejercicio se han sumado aquellos valores de gasto que no constituyen un egreso real de fondos, rubro que está constituido por las depreciaciones totales, que se han considerado año a año para determinar los Estados de Resultados Proyectados.

5.7. Evaluación financiera

Para evaluar la factibilidad de la propuesta de mejora, se han aplicado cuatro indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación y Relación Beneficio a Costo (B/C). La evaluación financiera de la propuesta de mejora de BIOSFERA Cía. Ltda. Muestra los siguientes resultados:

Tabla 73 Evaluación financiera de la propuesta

EVALUACIÓN FINANCIERA						
CONCEPTO	AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(23.641,80)					
FLUJO DE EFECTIVO		(1.575,43)	13.969,43	34.393,78	60.701,08	102.424,50
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS						1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO						8.641,80
FLUJOS RELEVANTES	(23.641,80)	(1.575,43)	13.969,43	34.393,78	60.701,08	112.566,30
FACTOR DE ACTUALIZACION						
$1/(1+i)^n$		0,80	0,64	0,51	0,41	0,27
VP DEL FLUJO	(23.641,80)	(1.260,34)	8.940,43	17.609,61	24.863,16	30.317,38
VP ACUMULADO	(23.641,80)	(24.902,14)	(15.961,71)	1.647,91	26.511,07	56.828,44
VAN (VALOR ACTUAL NETO)					56.828,44	
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)					74,54%	
PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO)					2 AÑOS 9 MESES	

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIOSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Los flujos relevantes muestran en conjunto la inversión inicial requerida y los flujos de efectivo adicionales, que se generan con la propuesta. La tasa de descuento aplicada a los flujos de cada año es la planteada como meta en la propuesta.

5.7.1. Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto VAN, mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, es decir como una cantidad de dinero; este valor resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados por una cierta tasa de interés. (Martín Marín, 2011, pág. 117) El VAN se calcula actualizando todos los flujos futuros al período inicial (cero), y restando de este valor la inversión requerida para desarrollar el proyecto. La fórmula para actualizar los flujos es:

VP = Valor presente o actual

$$VP = VF / (1+i)^n$$

- VF = Valor futuro
- n = El año desde el cual se actualiza el flujo
- i = Tasa de descuento fijada para actualizar los flujos, que es igual a la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar.

El criterio de análisis y decisión respecto a este indicador es:

- $VAN > 0 \Rightarrow$ el proyecto es rentable y por lo tanto viable.
- $VAN = 0 \Rightarrow$ el proyecto es rentable y viable, porque ya está incorporada ganancia de la tasa de descuento.
- $VAN < 0 \Rightarrow$ el proyecto no es rentable y por lo tanto no debe ejecutarse.

El valor presente del proyecto de mejora de BIÓSFERA Cía. Ltda. es alto e igual a **56.828.44**

Dólares, como el $VAN > 0$, este indicador manifiesta que la implementación de la propuesta es viable o factible para realizarla dentro de la organización.

5.7.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno TIR, mide el retorno que tendrá una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; la TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial. (Martín Marín, 2011, pág. 132) Para su cálculo se busca la tasa de descuento que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, es decir la tasa que haga el VAN sea igual a cero.

El procedimiento de este método es:

1.- Buscar 2 resultados del VAN que se aproximen lo mas posibles al valor cero, por encima y por debajo, es decir, un valor del VAN negativo y otro positivo muy cercanos a cero, para esto se prueba distintas tasas de interés.

2.- Luego de obtenido lo anterior, se aplica la siguiente fórmula:

$$TIR = i(+) + \frac{VAN(+)*i(+) - i(-)}{VAN(+) - VAN(-)}$$

i (+): es la tasa de interés que hace al VAN positivo y cercano a cero

i (-): es la tasa de interés que hace al VAN negativo y cercano a cero

VAN (+): es el VAN Positivo

VAN (-): es el VAN negativo

La TIR del proyecto es del **74.58%**, como $TIR > ROA$ propuesto como meta por la propuesta, este indicador manifiesta que es viable o factible implementar la propuesta para mejorar la rentabilidad de BIÓSFERA Cía. Ltda.

5.7.3. Período de recuperación (PRI)

Observando el comportamiento del Valor Presente Acumulado de la inversión inicial y los flujos asociados al proyecto, se observa que la inversión inicial realizada para implementar la propuesta de mejoramiento de la rentabilidad de BIÓSFERA Cía. Ltda., se recupera durante a los dos años y nueve

meses de haber implementado la propuesta como el período de recuperación de la inversión (PRI) es menor a 5 años que es el horizonte considerado, este indicador manifiesta que el proyecto es viable.

5.7.4. Relación B/C

La Relación Beneficio Costo, mide la cantidad de dólares de ingresos que se obtendrá como beneficio de implementar la propuesta, por cada dólar invertido para mejorar la rentabilidad de BIÓSFERA Cía. Ltda. Se calcula relacionando los ingresos actualizados a valor presente, sobre los egresos actualizados a valor presente, con lo que se tiene:

Tabla 74 Relación de beneficio a costo de la propuesta

RELACIÓN DE BENEFICIO A COSTO						
CONCEPTO	AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
FLUJO DE EFECTIVO	-	-1.575,43	13.969,43	34.393,78	60.701,08	102.424,50
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	8.641,80
TOTAL DE INGRESOS	-	-1.575,43	13.969,43	34.393,78	60.701,08	112.566,30
FACTOR DE ACTUALIZACION		0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,2693
1/(1+i) ⁿ						
VP DEL FLUJO		-1.260,34	8.940,43	17.609,61	24.863,16	30.317,38
INGRESOS ACTUALIZADOS	80.470,24					
EGRESOS						
INVERSIÓN INICIAL	23.641,80					
EGRESOS ACTUALIZADOS	23.641,80					
RELACIÓN B/C	3,40					

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

El resultado muestra que por cada dólar que se invierte en la mejora de la empresa, se obtiene 3,40 dólares de ingresos.

5.8. Análisis de sensibilidad

Para desarrollar el análisis de sensibilidad se analiza una variación del 20% en los ingresos de la propuesta, los resultados obtenidos muestran:

5.8.1 Escenario optimista

Tabla 75 Evaluación escenario optimista

EVALUACIÓN FINANCIERA OPTIMISTA						
CONCEPTO	AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-23.641,80					
FLUJO DE EFECTIVO		3.236,01	17.956,91	39.378,13	66.931,52	110.524,07
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS						1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO						8.641,80
FLUJOS RELEVANTES	-23.641,80	3.236,01	17.956,91	39.378,13	66.931,52	120.665,87
FACTOR DE ACTUALIZACION		0,80	0,64	0,51	0,41	0,27
$1/(1+i)^n$						
VP DEL FLUJO	-23.641,80	2.588,81	11.492,42	20.161,60	27.415,15	32.498,83
VP ACUMULADO	-23.641,80	-21.052,99	-9.560,56	10.601,04	38.016,19	70.515,01
VAN (VALOR ACTUAL NETO)					70.515,01	
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)					86,99%	
PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO)					2 AÑOS 5 MESES	

RELACIÓN DE BENEFICIO A COSTO						
CONCEPTO	AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
FLUJO DE EFECTIVO	-	3.236,01	17.956,91	39.378,13	66.931,52	110.524,07
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	8.641,80
TOTAL DE INGRESOS	-	3.236,01	17.956,91	39.378,13	66.931,52	120.665,87
FACTOR DE ACTUALIZACION						
$1/(1+i)^n$		0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,2693
VP DEL FLUJO		2.588,81	11.492,42	20.161,60	27.415,15	32.498,83
INGRESOS ACTUALIZADOS	94.156,81					
EGRESOS						
INVERSIÓN INICIAL	23.641,80					
EGRESOS ACTUALIZADOS	23.641,80					
RELACIÓN B/C	3,98					

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.8.2 Escenario pesimista

Tabla 76 Evaluación escenario pesimista

EVALUACIÓN FINANCIERA						
CONCEPTO	AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(23.641,80)					
FLUJO DE EFECTIVO		(6.386,87)	9.981,95	29.409,42	54.470,64	86.848,40
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS						1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO						8.641,80
FLUJOS RELEVANTES	(23.641,80)	(6.386,87)	9.981,95	29.409,42	54.470,64	96.990,19
FACTOR DE ACTUALIZACION		0,80	0,64	0,51	0,41	0,27
1/(1+i) ⁿ						
VP DEL FLUJO	(23.641,80)	(5.109,50)	6.388,45	15.057,62	22.311,17	26.122,28
VP ACUMULADO	(23.641,80)	(28.751,29)	(22.362,85)	(7.305,22)	15.005,95	41.128,23
VAN (VALOR ACTUAL NETO)					41.128,23	
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)					61,58%	
PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO)					3 AÑOS 3 MESES	

RELACIÓN DE BENEFICIO A COSTO						
CONCEPTO	AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
FLUJO DE EFECTIVO	-	(6.386,87)	9.981,95	29.409,42	54.470,64	86.848,40
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	-	-	-	-	-	8.641,80
TOTAL DE INGRESOS	-	(6.386,87)	9.981,95	29.409,42	54.470,64	96.990,19
FACTOR DE ACTUALIZACION		0,80	0,64	0,51	0,41	0,27
1/(1+i) ⁿ						
VP DEL FLUJO		(5.109,50)	6.388,45	15.057,62	22.311,17	26.122,28
INGRESOS ACTUALIZADOS	64.770,02					
EGRESOS						
INVERSIÓN INICIAL	23.641,80					
EGRESOS ACTUALIZADOS	23.641,80					
RELACIÓN B/C	2,74					

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.8.3 Relación costo beneficio

Tabla 77 Análisis de sensibilidad

INDICADOR	ESPERADO	PESIMISTA	OPTIMISTA
VAN	56.828,44	41.128,23	70.515,01
		-27,63%	24,08%
TIR	74,54%	61,58%	86,99%
		-17,39%	16,71%
B/C	3,40	2,74	3,98
		-19,51%	17,01%

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

Se observa que el Van es el indicador más sensible a los cambios en los ingresos tanto en el escenario optimista como pesimista, y el menos sensible es la TIR.

5.9. Análisis de indicadores financieros

Para este fin se han obtenido los indicadores que con la información disponible han sido posibles de calcular, los resultados son:

Análisis de sensibilidad

CONCEPTO	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ CORRIENTE	5,04	3,33	2,99	2,86	3,07
APALANCAMIENTO	0,75	0,48	0,39	0,35	0,32
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,16	0,08	0,06	0,04	(0,00)
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	7,95	24,06	60,75	137,17	396,95
ROTACION DE VENTAS	1,57	1,73	1,81	1,83	1,83
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	1,18%	22,02%	29,02%	32,57%	34,89%
RENTABILIDAD NETA ACTIVO (ROA)	1,86%	38,19%	52,63%	59,76%	63,83%

Fuente: Estudio desarrollado en la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

5.9.1. Indicadores de liquidez

El índice de liquidez muestra que desde el primer año la empresa dispondrá de una liquidez alta, ya que el valor de este indicador es superior a 2, que es el recomendado.

5.9.2 Indicadores de endeudamiento

El índice de apalancamiento el primer año de implementada la estrategia es alto, ya que cada dólar de inversión demanda una deuda de 0.75 centavos, sin embargo a partir del segundo año el riesgo es compartido ya que es menor a 0,48.

5.9.3 Indicadores de gestión

El índice de rotación del activo fijo es adecuado desde el primer año, y crece conforme avanza la propuesta ya que el activo tiene a depreciarse.

El índice de rotación de ventas es superior a uno para todos los años de vigencia de la propuesta, lo que muestra que la misma es altamente eficiente.

5.9.4 Indicadores de rentabilidad

Conforme las metas propuestas, la rentabilidad de los años uno a cuatro debe ser de 25% y la del año quinto 30%; según se observa el primer año de implementación de la propuesta esta meta no se alcanza sin embargo los otros años se sobrepasa esta meta, tanto en el rendimiento neto sobre las ventas como en el ROA, lo que confirma que la propuesta es rentable tal como se ha determinado en el estudio de factibilidad.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia es una herramienta esencial para la planificación y gestión de la empresa, pues permite en base al diagnóstico situacional, definición de objetivos, establecimiento de estrategias, definición de planes de acción, análisis financiero con escenarios de sensibilidad. definir claramente los campos de acción, posibilita el control de la gestión financiera, del cliente, de procesos internos, crecimiento y aprendizaje
- BIÓSFERA Cía. Ltda. presenta varios problemas asociados con su gestión, que tienen como efecto una rentabilidad insuficiente para los inversionistas de la empresa; para corregir este problema es necesario que las acciones que se planteen se alineen pues se genera un efecto cascada que determina que si BIÓSFERA Cía. Ltda. adquiere conocimiento, tendrá la capacidad de disponer de procesos internos eficientes que le permitirán generar productos y servicios de consultoría ambiental que satisfagan las expectativas de los clientes, optimizar la rentabilidad de los recursos invertidos en la empresa y en consecuencia alcanzar el éxito.
- De los resultados de campo se desprende que, una mayoría de clientes considera que BIÓSFERA Cía. Ltda. obtuvo por la claridad y competitividad de los precios el porcentaje más alto ; y la menor calificación obtenida fue los relacionado con los tramites de quejas y plazos de entrega, capacidad y respuesta del personal.
- Los indicadores de evaluación financiera en conjunto muestran que el proyecto para mejorar la rentabilidad de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. es un proyecto factible, rentable y de riesgo bajo que causaría a la empresa en la puesta en marcha de la propuesta.

6.2 Recomendaciones

- Para mejorar la eficiencia y eficacia en BIÓSFERA Cía. Ltda. Tanto para la planificación y gestión de la empresa, se sugiere adoptar los pasos que se describen en el desarrollo de la propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. en los cuales se encuentra el diagnóstico situacional, definición de objetivos, establecimiento de estrategias, definición de planes de acción, análisis financiero con escenarios de sensibilidad que harán crecer a la empresa en un nivel muy satisfactorio.
- En relación a los problemas que la empresa enfrenta asociados con su gestión se recomienda la implementación de la propuesta en la cual muestra las estrategias adecuadas y orientadas a mejorar la situación financiera de BIÓSFERA Cía. Ltda., considerando cuatro perspectivas fundamentales que es del cliente, procesos internos, financiera, crecimiento y aprendizaje y monitorear el logro de los objetivos propuestos.
- Por lo tanto de los resultados de campo se recomienda a la empresa adoptar las estrategias relacionadas con la adquisición e implementación del software de gestión así como utilizar adecuadamente los sistemas de gestión y control interno existentes.
las estrategias de capacitar y motivar al personal.
- Es recomendable aplicar la propuesta para mejorar la rentabilidad de BIÓSFERA Cía. Ltda., puesto que implementando las estrategias sugeridas mismas que se encuentran orientadas a extraer a más clientes, fidelizar al cliente, venta eficaz, con el menor costo posible optimizando el uso de los recursos, debiendo capacitar y motivar al personal de la empresa bajo un código de ética la empresa lograra sus objetivos.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para entrevistas colaboradores de BIÓSFERA Cía. Ltda.

La presente información se la obtuvo de entrevistas realizadas al personal de BIÓSFERA Cía. Ltda., en base al siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
Nacionalidad:	_____
Profesión:	_____
Título Obtenido:	_____

Experiencia:	_____
Tiempo de trabajo en la empresa	_____
Nivel de decisión:	_____
Funciones y actividades que realiza de acuerdo a su cargo en la empresa:	

Anexo 2 Lista de colaboradores entrevistados BIÓSFERA Cía. Ltda.

- Francisco Javier Veintimilla Cevallos

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad Católica de Guayaquil obteniendo el Título de Licenciado en Ciencias Políticas, una Maestría en la Universidad de España obteniendo un Título de Máster en leyes Ambientales, 15 años de experiencia en elaborar estudios ambientales de acuerdo a las normas ambientales regidas en el Ecuador. Su nivel de decisión dentro de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. Es del 80% tanto por su nivel de acciones como el nivel de conocimientos adquiridos para elaborar proyectos Ambientales.

- Byron Andrés Vera Mena

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad Equinoccial del Ecuador obteniendo el título de Ingeniero Ambiental, 8 años de experiencia en realizar levantamiento de impactos ambientales de acuerdo a las normas ambientales regidas en el Ecuador. Su nivel de decisión dentro de la empresa BIÓSFERA Cía. Ltda. Es del 20% tanto por su nivel de acciones como el nivel de conocimientos adquiridos para elaborar estudios de impactos Ambientales.

- Patricia Elizabeth Rivera Moya

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad Católica del Ecuador egresada de la facultad de administración, 3 años de experiencia dentro de la Compañía figura como contadora desempeñando funciones como:

- Verónica Ivonne Herrera Gómez

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad Central del Ecuador egresada de la carrera de finanzas ,4 años de experiencia dentro de la Compañía figura como Jefe Administrativa financiera sus funciones son:

- Guillermo Rodrigo Sangucho Tonato

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad Israel del Ecuador egresado de la carrera de publicidad y marketing, 5 años de experiencia dentro de la Compañía figura como Jefe de ventas sus funciones son:

- Gabriela Soledad Arrobo Vidal

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad SEK del Ecuador Ing. Ambiental cuenta con 2 años de experiencia dentro de la Compañía figura como Técnica Ambiental.

- Paola Judith Fuentes Salcedo

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la Universidad Central del Ecuador Ing. Ambiental ,9 meses de experiencia dentro de la Compañía figura como Técnica Ambiental.

- Julio Fabián Fúel López

Estudio en la universidad Central del Ecuador Ing. Ambiental cuenta con 2 años de experiencia dentro de la Compañía figura como Técnico Ambiental.

- Francisco Kattan

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la universidad Central del Ecuador Ing. Ambiental, 1 año de experiencia dentro de la Compañía figura como Técnico Ambiental.

- Carlos Rodrigo Camacho Camacho

De nacionalidad ecuatoriana, estudio en la universidad Central del Ecuador Lic. Sociología tiene 5 años de experiencia dentro de la Compañía figura como Sociólogo.

Anexo 3 Encuesta para clientes BIÓSFERA Cía. Ltda.

El objetivo de la encuesta es ayudarnos a comprender lo que es importante para usted, lo que le afecta y lo bien que respondemos. Queremos saber si tenemos que hacer algún cambio para ser un mejor proveedor.

Nota: Califique de 1 a 10, las siguientes preguntas, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor.

1. Calidad del producto

--	--

2. Cumplimiento de promesas y compromisos

--	--

3. Honestidad/claridad cuando algo no va bien

--	--

4. Reacción en situaciones de emergencia

--	--

5. Fiabilidad de la entrega

--	--

6. Capacidad de respuesta del personal

--	--

7. Integridad del proveedor

--	--

8. Experiencia y conocimientos del personal

--	--

9. Capacidad de ayuda del personal

--	--

10. Claridad de los puntos de contacto

--	--

11. Trámite de quejas

--	--

12. Suministro de información sobre la entrega del producto/ servicio

--	--

13. Conocimiento de las necesidades de su negocio

--	--

14. Relación calidad-precio

--	--

15. Cumplimentación de las ofertas

--	--

16. Plazos de entrega

--	--

17. Claridad de los precios

--	--

18. Facilidad para realizar pedidos

--	--

19. Competitividad en precios

--	--

20. Desarrollo de la relación comercial

--	--

21. Postura proactiva en la reducción de costes

--	--

22. Gama de productos/servicios

--	--

Anexo 4 Encuesta a empleados

1. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

☐ Con extrema frecuencia

☐ Con mucha frecuencia

☐ A veces

☐ Ocasionalmente

☐ Nunca

2. ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?

☐ Extremadamente rutinarias

☐ Muy rutinarias

☐ Un poco rutinarias

☐ Ligeramente rutinarias

☐ Nada rutinarias

3. ¿Qué tan accesibles son las oportunidades para ser creativo e innovador?

☐ Extremadamente accesibles

☐ Muy accesibles

☐ Un poco accesibles

☐ Ligeramente accesibles

☐ Nada accesibles

4. ¿Necesita más insumos, menos insumos o tiene suficientes insumos?

☐ Más insumos

☐ Menos insumos

☐ Tengo suficientes insumos

5. ¿Qué tan variado es el personal?

☐ Extremadamente variado

☐ Muy variado

☐ Un poco variado

☐ Ligeramente variado

☐ Nada variado

6. ¿Qué tan estresante es su trabajo?

☐ Extremadamente estresante

☐ Muy estresante

☐ Un poco estresante

☐ Ligeramente estresante

☐ Nada estresante

7. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su Gerente o Supervisor?

☐ Extremadamente a gusto

☐ Muy a gusto

☐ Un poco a gusto

☐ Ligeramente a gusto

☐ Nada a gusto

8. ¿Qué tan alentador es su Gerente o Supervisor en cuanto a su trabajo?

☐ Extremadamente alentador

☐ Muy alentador

☐ Un poco alentador

☐ Ligeramente alentador

☐ Nada alentador

9. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?

☐ Extremadamente justo

☐ Muy justo

☐ Un poco justo

☐ Ligeramente justo

☐ Nada justo

10. ¿Cuánta colaboración hay en su ambiente de trabajo?

☐ Extrema colaboración

☐ Mucha colaboración

☐ Un poco de colaboración

☐ Muy poca colaboración

☐ Nada de colaboración

11. ¿Qué tan competentes son sus compañeros de trabajo?

☐ Extremadamente competentes

☐ Muy competentes

☐ Un poco competentes

☐ Ligeramente competentes

☐ Nada competentes

12. ¿Qué tan cordiales son sus compañeros de trabajo?

☐ Extremadamente cordiales

☐ Muy cordiales

☐ Un poco cordiales

☐ Ligeramente cordiales

☐ Nada cordiales

13. ¿Qué tan alentadores son sus compañeros de trabajo?

☐ Extremadamente alentadores

☐ Muy alentadores

☐ Un poco alentadores

☐ Ligeramente alentadores

☐ Nada alentadores

14. ¿Qué tan justa es su carga de trabajo?

☐ Extremadamente justa

☐ Muy justa

☐ Un poco justa

☐ Ligeramente justa

☐ Nada justa

15. ¿Cuántas horas trabaja por semana?

☐ Más de 40 horas

☐ Menos de 40 horas

☐ 40 horas

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. AGUILAR, Ruth (1996) Metodología de la investigación científica. Loja -Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.
2. BERNAL, Cesar Augusto (2006) Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación, Segunda edición.
3. BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene (2001) Fundamentos de Administración Financiera; decimosegunda edición; México: Editorial McGraw – Hill.
4. GUAJARANDA CANTU, Gerardo (2012) Contabilidad Financiera Instituto Técnico de Estudio Superiores de Monterrey. 3era Edición. México.
5. GUTIERREZ PULIDO *Humberto* (2005) Calidad Total y Productividad, Segunda Edición, México: Mc Graw-Hill Interamericana.
6. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz (2004) Administración: una perspectiva global. 12ª ed. México: MX: McGraw-Hill.
7. FRED R., David (1997) Conceptos de Administración Estratégica. 5ta Edición. México
8. MINTZBERG, Henry y Quina Brian (2007) El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Segunda Edición. Pretince Hall Hispanoamericana.
9. PONCE ARREAGA, Fernando (2011) Gestión del Talento Humano. México: .Editorial Pearson.
10. SAPAG CHAIN, Nassir (2000) Preparación y evaluación de proyectos, Bogotá – Colombia: Editorial Mc Graw- Hill.

11. GOODSTEIN & MOLAN, L. T. (2012). Planeación Estratégica Aplicada, Guía Completa 3ra Edición. Bogotá: McGraw Hill.
12. MARTÍN Marín, J. (2011). Manual de Valoración de Proyectos de Inversión, 2da. Edición. Madrid: Ariel.
13. PINTO, R. (2009). Planeación Estratégica de la Capacitación. México D.F.: MacGraw Hill - Interamericana Editores S.A.
14. SERNA, Humberto (2008). Planeación y Gestión Estartégica, 5ta. Edición. Bogotá - Colombia: Edit. Legis.

Internet

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR CEA (2012) www.bce.fin.ec.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR(2012)Resumen de indicadores económicos
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- DIARIO EL COMERCIO (2012) http://www.elcomercio.com/negocios/Gobierno-fijara-salario-basico_0_610139206.html.
- DICCIONARIO DE MARKETING (2012) <http://definicion.de/competencia>
- INSTITUTO NACIONAL ECUATORIANO DE CENSOS (INEC) www.inec.gob.ec/
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES (2012) <http://www.mrl.gob.ec>
- REVISTA VIRTUAL GERENCIA (2012) El análisis horizontal y vertical
<http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>
- REYES, AUGUSTA (2010) Introducción al Marketing Social
[.http://www.emagister.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente](http://www.emagister.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente)

- REVISTA VIRTUAL GRANDES PYMES (2012)
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- REVISTA VIRTUAL SLIDE SHARE (2012) ¿Qué es el FODA?
www.slideshare.net/guest599064/que-es-foda
- IBEROONLINE.COM, V. (01 de 08 de 2012). Iberoonline.coml. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html>
- PLANEACIÓN ESTRATEGICA, b. (01 de 12 de 2012). Planeación Estratégica. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>